

القيادة الإدارية الإبداعية

الأستاذ الدكتور
محمد الصيرفي

أليخرايم : هنا سور الزينية
أكبر مكتبة وقيمية

دار الفكر الجامعي

٣٠ شارع موتير - الاسكندرية

ت: ٤٨٤٣١٣٢

أهم جرويات علي تلجرام

الخنون

هنا سعد الأزيكية

فواكه في طر الكنب

قناة مصر الثقافية والفنية

القيادة الإدارية والإبداعية

الأستاذ الدكتور
محمد الصيرفي

2006

الناشر
دار الفكر الجامعي

٢٠ ش سوتير الأزيطة. الاسكندرية
ت. ٤٨٤٣١٣٢

أهم جروبات علي تلجرام

الحنون

هنا سعد الأزليكية

فواكه في بحر الكتب

قناة مصر الثقافية والفنية

عزىزى القارى

منذ البداية لابد وان نتفق على انه ليس من
الضرورى ان تتوافر القيادة والمهارة الادارية فى شخص
واحد، فقد يودى المدير التنفيذى عمله الادارى بكفاءة
وفاعلية ولكن قد تنقصه القدرات والمهارات التى تجعل منه
قائداً كفاء غير انه من الضرورى ان يصبح كل المديرين
قادة وليس شرطاً ان يكون كل القادة مديرين.

أهم جرويات علي تاجرام

الحنون

هنا سعد الأزيكية

فواكه في بحر الكتب

قناة مصر الثقافية والفنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ لَا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ قَدْ تَبَيَّنَ الرُّشْدُ مِنَ الْغَيِّ فَمَنْ يَكْفُرْ
بِالطَّاعُوتِ وَيُؤْمِنْ بِاللَّهِ فَقَدْ اسْتَمْسَكَ بِالْعُرْوَةِ الْوُثْقَى لَا
انْفِصَامَ لَهَا وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴾

صدق الله العظيم

سورة البقرة آية ٢٥٦

تقديم

مع إنتهاء سيادة العمل اليدوى الذى يعتمد على التفوق العضلى، ومع توالى التكنولوجيا الحديثة من روموت وكمبيوتر وآلات ومعدات حديثة ومتطورة أن للمدير فى هذا العصر بل والإنسان العادى أيضا أن يتحرر من ريقه ذلك العمل الباعث على السأم والذى لا يقتضى تشغيل العقل فلا بد للإنسان «إنسان المستقبل، أن يكون قادرا على الإبداع والابتكار.

ويقول توفلر أحد علماء المستقبل: إن المديرين القادرين على التكيف عليهم اليوم بدلا من إقامة صروح دائمة أن يعيدوا بناء شركاتهم بحيث يصلون بها إلى الحد الأقصى من القدرة على المناورة.. عليهم أن يتكيفوا سريعا بالضغط المباشرة، ويفكروا - فى نفس الوقت- فى إطار الأهداف بعيدة المدى. ففى الماضى كان بإمكان العديد من المديرين أن يحققوا نجاحهم بتقليد استراتيجيات الشركات الأخرى الناجحة واستيحاء نماذجها التنظيمية. أما اليوم فعلى قادة المنظمات الاقتصادية أن يبتكروا ويخترعوا لا أن يقلدوا وينسخوا..

ولهذا فعلى المدير أن يكون مديرا مبتكرا يعلم ما هو الابتكار وينمى قدراته وقدرات مرؤوسيه ليضم حلقة أخرى من حلقات التميز..

والآن عزيزى القارئ وقبل أن نتجول معا فى هذا البرنامج تعالى معى إلى الاستبان التالى.

أ. د. محمد الصرفى

٠١٢/٣٦٩٥٨٧١

محتويات الكتاب

أرقام الصفحات	الموضوع
٤	المقدمة
٧	اختيار الشخصية المبتكرة
١٥	أولاً: المدير الرئيس
١٧	- من هو المدير
٢٩	- استبيان من يصلح لوظيفة المدير
٤١	- هل أنت مدير فعال
٥٥	- المدير المحترف
٦٥	- من أى المديرين أنت
٧١	- المدير والعولة
٧٤	- كيفية التعامل مع المدراء
٨	- استبيان هل تعرف مديرك
٩٣	- المدير المغامر
١٠٧	- المدير الفالح
١١١	- مهارات المدير لتقويم الرؤوسين
١١٧	ثانياً: المدير القائد
١٢٣	- مفاهيم عامة
١٤٠	- القائد وصنع القرار
١٤٢	- القائد وتفويض السلطة
١٤٣	- أنماط القادة فى مواجهة المشكلات
١٤٨	- القائد ومواجهة المشكلات
١٤٩	- مبادئ القيادة
١٥٣	- أدوار القائد
١٥٤	- وظائف القائد
١٦٥	- القيادة الموقفية
١٦٩	- القيادة المشاركة
١٧٧	- المدير والنمط القيادى الفعال

١٨.	- القيادة وسلوكيات التابعين
١٨٨	- القائد ونضج التابعين
٢٠.	- حالات عملية
٢٢٩	- القيادة الفعالة
٢٥٧	ثالثا : القيادة والإبداع
٢٥٩	- مفهوم الإبداع
٢٦٥	- تنمية القدرات الإبداعية لدى المديرين
٢٧٠	- استبيان المدير المبتكر
٢٧٢	- استبيانات متنوعة
٢٨٥	- العوامل التي تزيد من فاعلية القائد
٢٨٦	- العوامل التي تحد من فاعلية القائد
٢٩٠	- امراض القيادة
٢٩٨	- محددات السلوك القيادي
٣٠٤	- تقييم فاعلية القيادة
٣٠٥	رابعا : إرشادات للمدير الفعّال
٣٢٢	خامسا : مواقف وحالات عملية
٣٦٥	سادسا : استبيانات إدارية متنوعة

اختبار هولمز للشخصية المبكرة (*)

هذا الاختبار، ويهدف إلى التعرف على ما تحب وترغب فيه..
وعليك أن تشير إلى المدى الذي يمكن أن تصفك به كل عبارة
واضعا علامة (✓) في المكان المناسب.

عبارات الاستفتاء	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
١- استخدام ذكائى بفاعلية أكثر من الآخرين					
٢- أهتم أكثر من غيرى بالانطباع الذى أتركه فى الآخرين.					
٣- أبداً وأكثر استقلالاً فى رأى من الآخرين.					
٤- عندما أقوم بحل مشكلة ما. وفى أثناء تحليل المشكلة وتجميع المعلومات عنها أعمل ببطء ويحذر أكثر من معظم زملائى.					
٥- أميل إلى المجازفة والمخاطرة بالمقارنة بكثير من الناس.					
٦- أجد نفسى أقل خبرة وأكثر انغلاقاً من معظم الناس.					
٧- أبداً خلافاً وأكثر تحديداً واستقلالية وتفرداً وأكثر تحمسا من الآخرين.					
٨- أهتم كثيراً برأى الآخرين أكثر من معظم الناس.					

(*) مقتبس من د. مجدى عبد الكريم حبيب

عبارات الاستفتاء	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
٩- عند إجابتي على الأسئلة أعطى استجابات غير تقليدية وغير مألوفة.					
١٠- إننى أقل من معظم الناس قبولا لذاتى.					
١١- أشعر أحيانا بالوحدة والعزلة أكثر من معظم الناس.					
١٢- أنا أكثر ذكاء من معظم الناس.					
١٣- أميل للخضوع أكثر من الآخرين.					
١٤- أثناء حلى للمشكلة أقوم بترتيب بسرعة أقل من زملائى.					
١٥- أرى نفسى أكثر صدقا، فهما، وضوحا، تحملا للمسئولية من معظم الناس.					
١٦- أعتقد أننى أكثر قدرة على تدبير أمورى بالمقارنة بالآخرين.					
١٧- أتمتع بصحة نفسية أفضل من الآخرين.					
١٨- عندما اختلف مع الآخرين، أكون أقل عنفا وعدوانية.					
١٩- أنا أكثر ذاتية من الآخرين					
٢٠- أنا أكثر ابتكارية من معظم الناس.					

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	عبارات الاستفتاء
					٢١- أشعر بأننى ذود أهمية أكبر من معظم الناس لتجنب المواقف التى أحسن من خلالها أنى أقل من الآخرين.
					٢٢- أشعر أننى أكثر جبرية وأقل تصلباً من معظم الناس.
					٢٣- أميل إلى أن احتفظ لنفسى بأعمق مشاعرى ومعتقداتى.
					٢٤- عند الحكم والوصول إلى الاستنتاجات، فإننى أكثر من معظم الناس اعتماداً على معرفة مصدر المعلومات وليس معرفة المعلومات فقط.
					٢٥- أندمج كثيراً فى الأنشطة، وأعمل لمدة أطول وبجدية أكثر فى غياب الضغوط الخارجية أكثر من زملائى.
					٢٦- أنا أكثر اكتفاء ذاتى من الآخرين.
					٢٧- أنا معلوماتى أكثر اتساعاً من معظم زملائى.
					٢٨- أنا أقل نشاطاً وحيوية وحماساً من الآخرين.
					٢٩- بالمقارنة بالآخرين أجد نفسى أكثر اهتماماً بالمشكلات والمواقف المعقدة والركبة عن المشكلات والمواقف البسيطة.

عبارات الاستفتاء	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
٢٠ - لدى حب استطلاع للأشياء أكثر من معظم الناس.					
٢١ - أنا أقل سيطرة وعدوانية من الآخرين.					
٢٢ - أشعر بأننى مقيد وذو حرية أقل من معظم الناس.					
٢٣ - أميل كثيرا أن أنظر إلى الثقة باعتبارها مطلقة وليست نسبية.					
٢٤ - بالمقارنة بالآخرين أكون أكثر تقديرا للمواقف التي تتطلب حلا واحدا عن المواقف التي تتطلب عدة حلول متنوعة.					
٢٥ - لدى طاقة أقل من الآخرين.					
٢٦ - يتسم تفكيرى بالمرونة أكثر من معظم زملائي.					
٢٧ - أميل إلى مواصلة الاهتمام بالسلوك المتوقع.					
٢٨ - أنا اهتمامتى ذو مدى أقل من اهتمامات الآخرين.					
٢٩ - بالمقارنة بالآخرين أجد نفسى أكثر اهتماما بالعلاقات الشخصية والرغبة فى التفاعل الاجتماعى وأقل تحفظا.					
٤٠ - أنا أكثر فتاة ورضا بالمقارنة بالآخرين.					

عبارات الاستفتاء	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
٤١- أنا أقل من معظم الناس في تأكيدى وتحقيقى لذاتى.					
٤٢- أنا شغوفها أكثر من معظم الناس بانتاج الحلول. ونادرا ما أقضى وقتا زائدا (إضافيا) في إلقاء نظرة خارجية للأشياء قبل اتخاذ القرار.					
٤٣- كثيرا ما أفاجنك بما أقوله أكثر من معظم الناس.					
٤٤- أنا شخصيتى أقل تعقيدا من الآخرين.					
٤٥- عندما أفكر بصوت مرتفع فإننى أكون قادرا على تغيير طريقة تفكيرى تلقائيا أكثر مما يفعل الآخرون.					
٤٦- أنا مختلف عن معظم الناس.					
٤٧- أنا تقبلى لدوافعى الداخلية أقل من الآخرين.					
٤٨- أتفوق على زملائى فى القدرة على توليد أفكار أكثر وبسرعة أكبر.					
٤٩- أتصف بالولاء والثقة والطاعة الكاملة.					
٥٠- أنا أكثر حساسية للجمال عن معظم زملائى.					

عبارات الاستفتاء	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥١- بالمقارنة بالآخرين. أجد نفسي أكثر اهتماما بالأمور المادية أكثر من اهتمامي بعملى.					
٥٢- أنا أقل من معظم الناس فى الكشف عن مشاعرى وانفعالاتى.					
٥٣- بالمقارنة بالآخرين أجد نفسي أكثر تفاعلا مع الأشياء.					
٥٤- أعمل بجدية فيما أهتم به أكثر من معظم زملائى.					
٥٥- أنا استنتاجاتى أكثر دقة وأصل إليها بسرعة أكبر من معظم الناس.					
٥٦- أعتقد أنى إنسان مفيد اجتماعيا وسعيد فى عملى.					
٥٧- أنا قدرى على النقد تعتمد أساسا على استنتاجاتى وتفكيرى أكثر من زملائى.					
٥٨- أن عاطفى أكثر من الآخرين.					
٥٩- عند المخاطر والأزمات أشعر أن شخصيتى ضعيفة عن معظم الناس.					
٦٠- أنا أكثر فاعلية من الآخرين.					
٦١- أميل لأكون أكثر إنجازا من الآخرين					

عبارات الاستفتاء	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
٦٢- أميل عادة لتجنب المواقف التي قد تكشف عن فشلي في مواجهتها أكثر من الآخرين.					
٦٣- تتسم أفكاري بالتفرد والجدية أكثر من زملائي.					
٦٤- أميل للمرح والفكاهة أكثر من الآخرين.					
٦٥- بالمقارنة بالآخرين أكون أقل ميلا بمخالفة قواعد الثقة.					
٦٦- أنا أقل من معظم الناس في اتجاهي للتسلية وكثيرا ما تكون دوافعي غير منطقية.					
٦٧- أنا أقل تسليبا وتطرفا من الآخرين.					
٦٨- لدى دافع قوى للإنجاز وذلك في المسائل والمواقف المعقدة والصعبة.					
٦٩- أميل إلى الفوضى وعدم النظام أكثر من الآخرين.					
٧٠- أهتم بالأشياء المعقدة وغير المألوفة أكثر من الآخرين.					
٧١- خاص للذكور: أعبر عن اهتماماتي الانثوية بحرية أكثر من زملائي البنين.					
٧٢- خاص للإناث: أعبر عن اهتماماتي الذكرية بحرية أكثر من زملائي البنات.					

إجابة اختبار الشخصية المبتكرة

- راعى أن بعض البنود تأخذ الاتجاه الإيجابى:
(٢٠ ، ١٠ ، صفر ، ١- ، ٢-)
- والبعض الآخر يأخذ الاتجاه السلبى:
(٢- ، ١- ، صفر ، ١ ، ٢)
- كما تحذف البنود (١٢ ، ٢٠)
- والدرجة الكلية التى يحصل عليها المتدرب هى المجموع الحسابى للاستجابات.

دليل تقرير الدرجات لبنود اختبار الشخصية المبتكرة

البنود ذات الاتجاه الايجابى

١ - ٣ - ٤ - ٥ - ٧ - ٩ - ١١ - ١٦ - ١٧ - ١٩ - ٢٢ - ٢٣ - ٢٥ -
٢٦ - ٢٧ - ٢٩ - ٣٠ - ٣٦ - ٤٣ - ٤٥ - ٤٦ - ٤٨ - ٥٠ - ٥٣ - ٥٤ - ٥٦ -
٥٧ - ٦٠ - ٦١ - ٦٣ - ٦٤ - ٦٧ - ٦٨ - ٦٩ - ٧٠ - ٧١

- أما باقى البنود فتأخذ الاتجاه السلبى.

أولاً:
المدير الرئيس

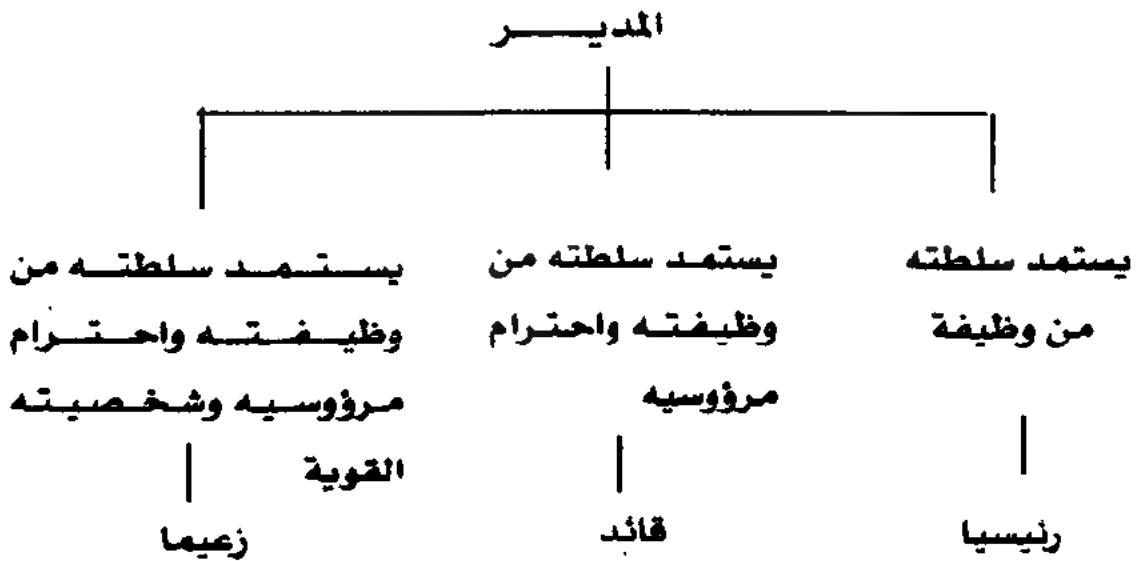
المدير

من هو المدير:

• هو ذلك الشخص الذي يستمد قوته من سلطات وظيفته التي يشغلها في التنظيم وينصاع له مرفوسين كرها أو طوعا.

• هو الشخص الذي يحتل مركزا رئيسيا في منظمة رسمية ويكون مسئولا عن شخص واحد على الأقل ويمتلك سلطات رسمية تجاه ذلك الشخص ونطاق احكامه قاصرا على البيئة الداخلية للمنظمة.

• ومن وجهة النظر التحليلية يمكن القول بأن المدير بصفة عامة هو صاحب السلطة وهذه السلطة يمكن أن تكتسب من وظيفته حينئذا يقال أن المدير هو الرئيس، وقد تكتسب السلطة من الوظيفة واحترام المرفوسين فيطلق على المدير حينئذا قائدا إما إذا استمدت السلطة من الوظيفة واحترام المرفوسين بالإضافة إلى الشخصية القوية فيطلق على المدير حينئذا زعيما وذلك حسبما يتضح من الرسم التالي:



وظائف المدير:

هناك طرق عدة تستخدم فيها كلمة «يدير» ومن خلال استكشاف قليل من استخداماتها الشائعة القبول، ربما نستطيع توضيح وظيفة المدير.

«سوف أدير بطريقة ما».

«سوف أديرها».

«سوف أديره».

«سوف أديرهم».

«أنا أدير».

«سوف أدير بطريقة ما» عبارة غير مقبولة، إنها تضيد معنى «الحصول بطريقة ما» وهو ما يفعله بعض المديرين، فالإدارة يمكن أن تكون مجرد التوصل إلى شئ ما. وبعض المشروعات تدار بمثل هذه الطرق العفوية.

«سوف أديرها» هي الأخرى عبارة غير مقبولة.. إنها تعكس إدارة فوجئت بموعد نهائي، إدارة يجب أن تخلط بعض الأمور لكي تصل بشكل ما إلى ما تريد.

«سوف أديره» تعنى عادة «عندما أنتهى منه، سيظل حيا، ولكنه سيظل يعانى». إن «إدارته» تعنى الخوف، والشدة، والتهديد، إن هدفها الموافقة بالإجبار. إنها تمثل استخدام القوة ضد الآخرين.

«سوف أديرهم» تعنى: «سوف أدق رؤوسهم حتى يروا باعينهم». إن هذا المفهوم من تراث الماضى. إن الناس يفعلون ما يمثل شيئا مفهوما بالنسبة لهم، فإذا فهموا ما يجرى حولهم، فإن

رؤيتهم تصبح سهلة. إن جعل العاملين يرون نفس الشئ بطريقة واحدة فى نفس الوقت، يتطلب اتصالات فعالة، تستهدف إخبارهم بما يجب عليهم عمله.

«أنا أدير» مملوءة بالسلطة العمياء.. إنها تستحضر فى الذهن صورة قياصرة روسيا واسوأ الحكام فى المدن الصغرى.. إن العبارة تحتوى على شئ من فكرة الحق الإلهى.. وهذا بالطبع شئ قد انتهى زمانه.

فعمل المدير إذن يخطط وينظم ويدفع ويوجه ويراقب. تلك هى المجالات العريضة لعمل المدير. ولكنه يضيف إلى ذلك بعد النظر والنظام والغاية وتجميع الجهود. والفعالية للجهود التى يقدمها الآخرون.

تلك هى الطريقة الأفضل لاستخدام كلمة «يدير»؛ ذلك هو عمل المدير.

ولكن ماذا يدير المديرون؟ ماذا يخططون، وينظمون؟ ومن هم الذين يدفعونهم، ويوجهونهم، ويراقبونهم..؟ إذا الإجابة على هذه الأسئلة بصفة عامة هى: الرجال، الأموال، المواد، الآلات، الأسواق، والوقت.

وعلى ذلك فإن المدير لا يوجه العمل الذى اعتاد أن يؤديه فحسب، بل هناك أكثر من ذلك. فسواء أكان يدير شركة ضخمة مثل ويستنجهاوس أو جنرال موتورز، فإنه يخطط، وينظم، ويدفع، ويوجه، ويراقب من خلال استخدام أدوات إدارية معينة، وتتضمن تلك الأدوات ما يلى:

■ **الأهداف** : أى الأغراض، الغايات للشركة، أو للجزء الذى يتولاه منها.

■ **الأخلاقيات:** أى مستوى السلوك المرغوب للوصول إلى أهداف الشركة.

■ **السياسات:** أى المبادئ وقواعد الأداء التى توجه العمل ناحية الأهداف.

■ **هيكل التنظيم:** أى شبكة مراكز اتخاذ القرارات المدعمة بالسلطة المناسبة، والتى تضمن إنجاز العمل على أفضل وجه.

■ **القيادة:** وهى القيادة التى يعكسها هو ومعاونوه، والتى تدير بتفهم، وموضوعية، وجراة.

■ **النظم، والإجراءات:** وطرق العمل: أى الترتيب المنظم للروتين الذى يحقق أقصى إنتاج. ويخفض الأسراف إلى الحد الأدنى.

■ **توصيف الوظائف:** أى تحديد المسئوليات والسلطات للوظائف المختلفة بالتنظيم.

■ **الروح المعنوية:** أى المناخ الذى يشجع الرؤوسين لاستخدام مهاراتهم وآلاتهم لأداء العمل على أحسن وجه.

■ **المعدلات:** أى معايير طرق قياس وتبليغ المعلومات- وهى كثيرة جدا - والتى تضمن بقاء النظام الإنتاجى كله فى مساره الصحيح.

هل يمارس المدير مهنة أم يشغل وظيفة ..؟



عزيزي المدير، أنت تشغل وظيفة داخل الهيكل التنظيمي لها سلطات وعليها مسئوليات والتزامات.. ويوضح كل ذلك ما يعرف باسم بطاقات التوصيف.

وأنت تمارس مهنة الإدارة داخل هذه الوظيفة..

فإن كنت من رجال الإدارة العليا: فانت تخطط وترسم الأهداف..

وإن كنت من رجال الإدارة الوسطى: فانت تقوم بتحويل هذه الأهداف

إلى قرارات تنفيذية.

أما إذا كنت من رجال الإدارة الإشرافية..

فعليك يقع عبء التوجيه الفعلي للعاملين والرقابة على دأئهم.

والآن عزيزي المدير،

املئ نصا النموذج التالي:

أما إذا كنت من رجال الإدارة الإشرافية..

فعليك يقع عبء التوجيه الفعلي للعاملين والرقابة على دأئهم.

والآن عزيزي المدير املئ النموذج التالي:

المستويات الأساسية للمدير

م	الأعمال التي أزاولها بصفة مستمرة	هل هي حقا أعمال إدارية	إذا كانت غير إدارية
		نعم لا	لماذا لا تتجنبها؟
م	الأعمال التي لا أزاولها بصفة مستمرة	هل هي حقا أعمال إدارية	إذا كانت إدارية
		نعم لا	لماذا لا تقدم عليها؟

هل يتقاضى المدير اجرا أم راتبا؟

إنك تتقاضى راتبا على كونك موظف بمؤسسة ما .. ولكنك ايضا تتقاضى اجرا عن ممارستك لمهنة الإدارة دا خل هذه المؤسسة..

السمات الواجبة توافرها فى المدير

١- الرغبة فى الإدارة: تختلف الرغبة أو الاستعداد للإدارة من فرد إلى آخر. فالبعض يفضلون عدم الحصول على مراكز إدارية لأسباب مختلفة منها عدم الرغبة فى تحمل المسئولية عن عمل الآخرين وعدم الثقة وخشية الفشل فى المركز الجديد، وبصفة عامة فكلما زادت الرغبة لدى الفرد فى الإدارة كلما زاد احتمال نجاحه.

٢- المعرفة الإدارية: هى من المتطلبات العامة التى يجب على المديرين فهمها واستيعابها. وتشمل العملية الإدارية التى تضم وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وضرورة التنسيق الفعال، والحاجة الملحة الى انجاز النتائج المطلوبة من المشروع.

٣- القدرات الفكرية: يجب أن يتوافر فى المدير الدرجة الضرورية من الذكاء والاستعداد للتفكير التحليلي. وتزداد أهميته هذا الشرط بالنسبة للمستويات الإدارية العليا.

٤- القدرة على اكتساب احترام الآخرين: يجب أن يكون لدى المدير الاحترام الكافى من مروضيه وقد يرجع عدم احترام المدير إلى عدم كفاءته، تحيزه فى المعاملة، انانيته، سلبيته، وعدم نزاهته. ولا يمكن اجبار فرد على احترام فرد آخر حتى ولو كان رئيسه.

٥- **المهارة فى الاتصالات:** فوظيفة المدير تتطلب الدقة فى توصيل المعلومات وتوضيحها سواء فى اتصاله شفاهة او كتابة برؤسائه او مرؤسيه او زملائه.

٦- **الاتجاه التعاونى:** فيجب ان تتوافر فى المدير صفة التعاون مع الآخرين والتفاعل معهم حتى يمكنه المساعدة فى تحقيق أهداف المشروع.

٧- **النزاهة والشرف:** فالمدیر له سلطة الرقابة والسيطرة على الموارد الإنسانية، المالية، المادية، ولديه فرصة للغش والاختلاس، والسرقة، والمحابة، وغيرها فى الوسائل غير المشروعة، وتقاس درجة النزاهة والشرف على أساس شخصى فكل فرد له تصوره الخاص عن مفهوم الصحة ومفهوم الخطأ، ولهذا يجب تركيز الاهتمام على توافر هذه الصفات فى المدير، ويترتب على عدم وجودها تصرفات غير اخلاقية وبالتالي فقدان الثقة فى طبقة المديرين.

٨- **الولاء للمشروع:** من المتوقع أن يخلص المدير للمشروع الذى يعمل به والولاء من الصفات الغير محسوسة ومن الصعب قياسها، ولكن يمكن التعرف عليها بعدة طرق، فمثلا المدير الذى يتكلم دائما عن سلبيات المشروع فى خارج العمل يدل على عدم ولائه، فى حين قد يظهر ولاء المدير فى استمرار عمله بعد ساعات العمل الرسمية أو العمل فى المنزل إذا كان ذلك ضروريا لانتهاء المهام المسندة إليه.

السمات الواجب توافرها فى المدير الفعال

أن المدير الفعال هو المدير الذى يحقق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه من خلال إداراته لعناصر الموقف الإدارى الذى يعمل به.

ويتميز هذا المدير بمجموعة من السمات من أهمها ما يلى:

- ١- الصحة والنشاط ٣- الطموح
- ٢- الدوافع ٤- المثابرة
- ٥- الشجاعة ٦- القدرة على تحمل المسؤولية
- ٧- الفعل المفتوح ٨- المبادرة
- ٩- القدرة الشخصية ١٠- تحكم أكبر فى الحالة المزاجية
- ١١- مهارة فى العلاقات الاجتماعية.
- ١٢- قدرة ابتكارية أكبر.

وإذا أردنا الحديث التفصيلى عن هذه الصفات فهى كالتالى:

أولاً: فيما يختص بالصفات والقدرات الشخصية:

- ١- يتمتع بدرجة عالية من الكفاءة الفنية التى تمكنه من الإشراف الفعال على العمل، وتطوير أساليب أكثر فعالية.
- ٢- يتمتع بقدرة على حل المشكلات أعلى من تلك التى يتمتع بها رؤوسه.
- ٣- أن يكون خالياً من الاضطرابات النفسية التى قد تسبب إلى سلوكه القيادى.

- ٤- أن تتوافر لديه درجة عالية من الاهتمام بوظيفته القيادية، وأن يكون راغباً في قيامه بدور القائد.
- ٥- أن تتوافر لديه الرغبة الجامحة لإنجاز الأعمال.

ثانياً: فيما يختص بالجانب السلوكي من وظيفته كقائد:

(أ) بالنسبة لاتجاهاته إزاء المرؤوسين:

- ١- تأكيد وفهمه الحقيقي لوظيفته القيادية.
- ٢- الثقة في مرؤوسيه وإظهار تلك الثقة لهم.
- ٣- متساهل بمعنى كونه ودياً يلجأ إليه المرؤوسون عند الحاجة.
- ٤- حريص على مساعدة المرؤوسين في تحقيق فاعليتهم الذاتية، ويعمل جاهداً على إزالة كافة العقبات التي تعترض طريق الأهداف المتفق عليها.
- ٥- في تعامله مع المرؤوسين يكون مسانداً لهم عاطفياً ومتفادياً لأي نوع من السلوك قد يؤدي مشاعرهم.

(ب) بالنسبة لموضوع المشاركة:

- ١- يشجع مرؤوسيه على الاهتمام بحل مشاكل العمل، وذلك في المجالات التي تمكن المرؤوسين من المساهمة في ابداء الآراء الفعالة.
- ٢- يسمح ويشجع مشاركة المرؤوسين في مجال تطوير أساليب العمل بما يساعد على تحقيق الأهداف المحددة.
- ٣- يشجع المشاركة بصفة عامة ولكن في المجالات التي يمكن الاستفادة فيها بأراء المرؤوسين وحيث يرى المرؤوسون تلك المشاركة على أنها أسلوب مشروع ومعترف به.

ثالثاً: فيما يختص بالمناخ التنظيمي:

١- يعمل تحت رئاسات تلتزم بالصفات والسلوك السابق بيانها بما يتضمنه ذلك من اهتمام بكل من بعدى الأفراد والإنتاج.

٢- يعمل في منظمة تسودها مجموعة من سياسات الأفراد الفعالة التي ترتبط بالاختيار والتعيين والمكافأة والاتصال والتدريب والتنية والاهتمام بالصحة الجسمية والنفسية.

استبيان من يصلح لوظيفة المدير

يتكون هذا الاستبيان من ستة قوائم للاستقصاء، كل قائمة تحاول التعرف على جانب من جوانب الكفاءة في الشخص المرشح لمنصب المدير حاول الإجابة على كل قائمة على حدة ثم سجل جميع ما توصلت إليه من نتائج في القائمة المرفقة في نهاية الاستقصاء^(١)

(١) استبيان سمات المدير الكفاء

م	العبارة	أوافق تماماً ٣+	أوافق ٢+	أوافق إلى حد ما ١+	لا أعرف صفر
١	أعرف الجوانب الفنية لوظيفتي معرفة تامة				
٢	نظمت سير العمل بكفاءة تامة				
٣	أتحكم في سير العمل ليجاري الطريقة التي نظم بها				
٤	أعرف من الصورة الكلية ما يكفي لإخبار الموظفين الذين يعرفون بما سأفعله				
٥	أنا شخصياً منتج				
٦	طورت أنظمة المتابعة لأراقب النتائج				
٧	أنا دقيق وكفء في منطقة عملي من حيث كوني قدوة للآخرين				

١- هذا الاختبار مقتبس من كتاب كيف تحفز موظفيك - ص ٢٩ وما بعدها.

م	العبارة	أوافق تماماً ٣+	أوافق ٢+	أوافق إلى حد ما ١+	لا أعرف صفر
٨	استطيع التعامل بسهولة مع الأوضاع الجديدة عندما تنشأ				
٩	أنا بارع في دمج المهام بهدف زيادة الكفاءة				
١٠	أشجع مرؤوسيني على الادلاء باقتراحاتهم بخصوص زيادة الكفاءة				
١١	أبحث دائماً عن وسائل لأداء العمل بطريقة أفضل				
١٢	أساعد مديري على أن يكون أكثر كفاءة وذلك بأن أتحرى احتياجاته وأكون مستعداً				

مفتاح الحل

مدير كفء	٢٨-٣٦
عظيم	١٩-٢٧
غير مستعد	١١-١٨
مطلوب تدريبك	أقل من ١١

**(٢) استقصاء التابعين وسمات
المدير الفعال**

م	العبارة	أوافق تماماً ٣+	أوافق ٢+	أوافق إلى حد ما ١+	لا أعرف صفر
١	أنا مدير كفء				
٢	أشجع موظفي وأعلمهم كيف يتخذون قراراتهم بأنفسهم				
٣	أنظم العمل بحيث يرى الموظفون النتيجة النهائية				
٤	أقسم العمل ليحوي أكبر قدر من الاقناع للجميع				
٥	أصغى إلى الموظفين إذا كانت لديهم أفكاراً حول كيفية أداء العمل بطريقة أفضل				
٦	أهتم باعلام أولئك الذين يحتاجون لمعرفة ماذا يجري				
٧	أعامل الموظفين كخبراء دائماً				
٨	أقدر الأفراد على عملهم المتقن بطريقة رسمية أو غير رسمية				
٩	أقدم التحديات متى أمكن ذلك				
١٠	أشجع تطوير المهارات				

مفتاح الحل

مدير ممتاز	٣٠-٢٤
لديك إمكانيات لتصبح مديراً	٢٣-١٥
تفهم ما ينبغي عمله ولكن موظفيك لم يتحملوك إلا على أمل تحسن الأوضاع فيما بعد	١٤-٨
تنحى جانباً ودع غيرك يضطلع بالمنصب	صفر - ٧

(٢) استبيان المدير والعمل الممتع

٧	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق تماماً	العبارة	٢
أعرف صفر	١+	٢+	٣+		
				١ أناقش القرارات مع موظفي بصورة منتظمة	
				٢ يحس الموظفون بالراحة وهم يبدون لي آرائهم ونصائحهم	
				٣ استمع إلى تعليقات موظفي واحترمها وأتفاعل معها	
				٤ غالباً ما تتخذ قرارات جماعية	
				٥ أتأكد من أن موظفي يحسون بأنهم شاركوا في التوصل إلى الناتج النهائي	
				٦ أتأكد من أنهم يفهمون الرؤية التي نعمل من أجلها	
				٧ أمنح موظفي السلطة لاتخاذ قرارات ذات أهداف معينة	
				٨ أحمل موظفي المسؤولية عن قراراتهم	
				٩ طورنا نظاماً نستفيد منه جميعاً من القرارات الصائبة	
				١٠ أتأكد باستمرار من أن نسبة التقدم والتنوع والمشاركة في العمل تؤدي إلى ارتفاع معدل الاستمتاع به	

مفتاح الحل

رفعت الغطاء عن قدرات موظفيك	٣٠-٢٣
موظفيك لديهم الاستعداد للتطور	٢٢-١٦
الشلل يسيطر على العمل	١٥-٩
حولت موظفيك إلى جوامد (ثوابت)	أقل من ٩

(٤) استبيان المدير والاصفاء للتابعين

كن صادقاً مع نفسك حول طريقة اصفائك عندما يناقش الموظفون أمور العمل معك... كيف نستمع إليهم؟

م	العبارة	أوافق تماماً ٣+	أوافق ٢+	أوافق إلى حد ما ١+	لا أعرف صفر
١	أعرف دور الاصفاء في رفع الروح المعنوية للموظفين				
٢	استمع إلى كل واحد من أعضاء هيئتي كخبير				
٣	التقط التفاصيل الضرورية من كل محادثة				
٤	لا أطلق أحكاماً تقييمية أثناء الاصفاء				
٥	أعرف دور الاصفاء في نجاح وظيفتي				
٦	أخصص وقتاً كافياً للاصفاء				
٧	أجيب بأسرع ما يمكن إذا كانت الإجابة مطلوبة				
٨	أدرب الآخرين على مهارات الاصفاء				
٩	انتبه إلى أي رسائل خفية				
١٠	أتابع وأقدم فرصاً للحلول				

مفتاح الحل

عقلك مفتوح وأذناك	٣٠-٢٦
تقوم بوظيفتك بصورة متماسكة	٢٥-١٦
موظفيك يقرون بالنبذ	٢٠-١٠
هناك مشكلة حقيقية فافتح عينيك واذنيك وعقلك	١٥-٦

(5) استبيان المدير واعلام التابعين

إلى أي مدى تحيط موظفيك علماً بما يدور؟ عندما يرغب الموظفون في معرفة ما يجري.. ماذا تفعل؟

م	العبارة	أوافق تماماً ٣+	أوافق ٢+	أوافق إلى حد ما ١+	لا أعرف صفر
١	أعرف أهمية اعلام موظفي أعطي القدر نفسه من المعلومات لكل				
٢	من يحتاجها أفضل أن أعلم موظفي شخصياً وليس				
٣	بارسال مذكرة أخصص وقتاً للاعلام				
٤	اهتم باعلام الموظفين				
٥	اساعد الموظفين باعلامهم بالمعلومات				
٦	بصورة نظامية وغير رسمية				
٧	اخبر جميع الموظفين بالتطورات الجديدة حين تحدث				
٨	احتفظ لنفسي بأقل ما يمكن من				
٩	المعلومات				
١٠	استخدم المعلومات في جعل الآخرين متحسين لوظائفهم				

مفتاح الحل

عقلك مفتوح وأذناك	٢٧-٢٢
تقوم بوظيفتك بصورة متماسكة	٢١-١٦
موظفيك يقرون بالنبذ	١٥-١٠
هناك مشكلة حقيقية فافتح عينيك واذنيك وعقلك	٩-٥

(٦) استبيان المدير واحترام التابعين

أفضل طريقة لإبدا . احترام التابعين هي معاملتهم كخبرا .

٢	العبارة	أوافق تقاً ٣+	أوافق ٢+	أوافق إلى حد ما ١+	لا أعرف صفر
١	أحبي الجميع بلطف كل يوم				
٢	أخصص وقتاً للإدارة عن طريق التجول وطرح الأسئلة والثروة والاصغاء				
٣	عندما أتحدث إلى الموظفين أنظر إلى عيونهم وأتحدث باحترام ولطف				
٤	أجعلهم يشاركونني في اتخاذ أكبر عدد ممكن من القرارات				
٥	أطلب نصحتهم في الأمور المتعلقة بوظيفتهم أو بمنطقة العمل				
٦	أساوي بينهم في المعاملة				
٧	لا أحتفظ لنفسني بأي معلومات حصل عليها من أي من أعضاء المجموعة				
٨	أنادي الموظفين بأسمائهم التي يحبونها				
٩	لا أحمل أحداً فوق طاقته بدون إشراك الموظفين الأساسيين في عملية صنع القرارات				
١٠	أشدد على التحلي بروح الفريق				
١١	لا أكلف أحداً بمشاريع خاصة بدون أن أحلل بدقة مقتضيات تطور الموظفين				

م	العبارة	أوافق تماماً ٣+	أوافق ٢+	أوافق إلى حد ما ١+	لا أعرف صفر
١٢	أثنى شخصياً على من يؤدي عملاً متقناً				
١٣	أصحح أخطاء من لم يوفق في أداء وظيفته على انفراد				
١٤	أقوم بتدريب بعض الموظفين لتحسين الأداء الوظيفي والمهارات الجديدة				
١٥	أصر على استخدام معايير عالية وأبلغ ذلك لموظفي باحترام				

مفتاح الحل

٣٧-٤٥	تحتزم موظفيك جداً
٣٠-٣٦	موظفوك على ما يرام
٢٢-٢٩	موظفوك يشعرون أنك لا تحتزمهم كثيراً
١٥-٢١	موظفوك سيتمردون عليك

الآن عزيزى المدير

هل أنت مدير فعال

كل واحد يعتقد إنه الأوحد الفعال الذى لا مثيل له.. لاشك إنها نظرة خاطئة. فأنا لا أستطيع أن احكم على نفسى، وكذلك أنت وهى.. الا تقتنع بهذا الراى.

على أى حال لقد اعددت لك إستقصاء يتألف من « ١١٠ » عبارة تهدف من وراءه التعرف على المعوقات التى تواجه فعاليتك الإدارية وكذلك الايجابيات اللصيقة بأدائك.

أن تعرف نفسك.. هذه ميزة .. وان تتعرف على الآخرين .. فهذه ميزة اكبر .. ولكن أن تصلح ذاتك فهذا أرقى أنواع الانضباط والذى يطلق عليه « بالإنضباط الذاتى » ولكن ..!! يصبح السؤال المطروح.. هل / وكيف أستطيع أن أقوم نفسى.. حقا إنه سؤال جيد يتطلب تقييم ذاتى سلفاً لكى أستطيع أن أصوب ما اكتشفه سلبياً لصيق بى لكى نكتشف أدائك ببعض عبارات.. نسعى من خلالها أن نقف على مستوى فعاليتك الإدارية.. هيا بنا للعمل..

تعليمات حل الاستقصاء

المطلوب منك ما يلي :

اقرأ كل عبارة بتمعن ودقة. واعلم أن تفسيرك بشكل خاطئ
لكلمة واحدة في آية جملة كضيل بتوجيهك إلى الإدلاء بالإجابة
الخاطئة.

أشرب علامة (✓) أمام العبارة التي ترى إنها تنطبق عليك،
وإذا لم تكن العبارة منطبقة عليك، فأترك المكان الذي أمامها
خاليا دون آية إشارة.

أبدأ بقراءة الاستقصاء وهم بالإدلاء بأرائك بهدوء وفي تأنى
لتعرف ذاتك وتكتشف حواجز أدائك الإدارى الذى تسعى لتطويره
دائما.

المبرر	لا تنطبق	تنطبق	العبارات
			<p>١- في الحقيقة إننى أواجه ضغوط العمل بنجاح واضح فى كل الأوقات.</p> <p>٢- مبادئى هى التى تحكم تصرفاتى وسلوكى تجاه المواقف.</p> <p>٣- دانما وأبدأ تتسم قدراتى بالحسم عند الحاجة لاتخاذ قرارات مؤثرة.</p> <p>٤- أحد سماتى البارزة إتجاهى المستمر نحو التطوير والتنمية الذاتية.</p> <p>٥- قدراتى كبيرة للغاية فى حل المشكلات التى تواجهنى فى مجال العمل ومحيط الأسرة.</p> <p>٦- أسعى نحو الابتكار والإبداع والمبادأة والاضافات الجديدة.</p> <p>٧- أرائى محل تقدير الآخرين بدليل دوام الأخذ بها من جانب زملاء العمل.</p> <p>٨- فلسفتى فى التعامل مع الآخرين تستند إلى أساسيات ومبادئ أفهمها جيدا.</p> <p>٩- من السهولة بمكان التأثير على الرؤوسين لحثهم على أداء أعمالهم بكفاءة وكفاءة.</p> <p>١٠- أثق فى نفسى تماما ولا سيما عند تعاملى مع من أقودهم فى مجال العمل، فأنا معملهم.</p> <p>١١- لدى ملكات وقدرات تمكننى من إدارة الاجتماعات بشكل فعال.</p>

المبرر	لا تنطبق	تنطبق	العبارات
			<p>١٢- أنظر دأئما إلى صحتى فهى زادى فى بذل الجهود الجسمانية العضلية.</p> <p>١٣- فى كثير من الأحوال استقصى الآخرين حول أرائهم تجاه حياتى وعملى.</p> <p>١٤- أستطيع أن أوجز ما أريد تحقيقه من أهداف، فأنا أعرف ما أريد.</p> <p>١٥- إمكاناتى هائلة للتعلم والتطور.</p> <p>١٦- يتسم أسلوبى فى حل المشكلات بغض النظر عن هويتها بمنهجية.</p> <p>١٧- أهوى التغيير وأستمتع بإدارته وتنفيذه.</p> <p>١٨- أشعر بأننى صاحب قدرة مؤثرة على الآخرين.</p> <p>١٩- أؤمن بأن أسلوبى فى الإدارة مناسب.</p> <p>٢٠- الحقيقة أن الرؤوسين الذين يعملون معى أجد منهم كل العون والدعم فى جميع المواقف.</p> <p>٢١- جزء ضخم جداً من جهودى المبذولة تتمثل فى استنزافها تجاه مؤازرة الإدارة العليا لدعم سياسات التدريب والتنمية.</p> <p>٢٢- إن إنتهاج أسلوب تنمية العاملين وفقاً لفلسفة جماعية العمل أى العمل وفقاً لروح الفريق الواحد.</p>

المبرر	لا تنطبق	تنطبق	العبارات
			<p>٢٣- أشعر بأننى محبوب من الجميع، ولكننى على استعداد لأن أكون غير محبوب إن استلزم الأمر ذلك.</p> <p>٢٤- لست من الذين يعتنقون شعار اللجوء إلى البدائل السهلة بغض النظر عن صحتها.</p> <p>٢٥- من الأمور المفضته للنظر واللصيقة بشخصيتى أن أهدافى العملية والشخصية مكتملة لبعضها البعض.</p> <p>٢٦- حياتى مثيرة إذا وجدت المناخ المناسب لذلك فى أغلب الأحوال.</p> <p>٢٧- مراجعتى ومحاسبتى لنفسى أمر ينطبق على بشكل مستمر ومتجدد.</p> <p>٢٨- أشعر بأننى أكثر الأفراد إضافة ومبادأة وتجديداً وابتكاراً.</p> <p>٢٩- عندما أكون فى موقع العمل أو أوجه دائماً ما أترك انطباعاتاً طيباً فى نفوس الآخرين تجاهى.</p> <p>٣٠- غالباً ما أبدأ الحوار مع الآخرين وانتظر ردود الفعل العكسية من الآخرين تجاه نواحي القوة والضعف فى أدائى للواجبات والأعمال المرتبطة بوظيفتى.</p>

المبرر	لا تنطبق	تنطبق	العبارات
			<p>٢١- لدى ملكه إقامة علاقات جيدة مع المرؤوسين الذى يعملون معى.</p> <p>٢٢- لا أعطى وزنا كبيراً من الوقت الذى أستغرقه فى دراسة وبحث تطلعات المرؤوسين تجاه التطوير.</p> <p>٢٣- إننى على وعى وفهم وإدراك بمبادئ تنمية جماعية العمل وأثاره الإيجابية.</p> <p>٢٤- إدارتى لوقتى تؤكد إننى من المقتنعين بأن الوقت من ذهب.</p> <p>٢٥- مواقف ثابتة فى أى أمر مرتبط بالمبادئ والقيم والمثل.</p> <p>٢٦- إبتعد عن السطحية وانتهج الموضوعية عند قياس نتائج اعمالى من فترة لأخرى.</p> <p>٢٧- إبحث عما هو جديد وأتشبث بالتجارب الجديدة لأنها تعلن عن ميلاد إبداع جديد وإضافة حقيقية.</p> <p>٢٨- معالجتى للمشكلات المعقدة يقترن بالحكمة والتأنى والدقة.</p> <p>٢٩- أنا على استعداد للخوض فى دوامات التردد طالما إن ذلك سيؤدى إلى الخروج بأفكار جديدة بعيدة عن النمطية والتقليدية.</p>

المبرر	لا تنطبق	تنطبق	العبارات
			<p>٤٠- دائما أقحم نفسي في أمور قد تعينني أو لا تعينني.</p> <p>٤١- أرى إنه من الممكن تغيير سلوكيات الأفراد تجاه ما تتطلبه وظائفهم من واجبات. فلا شئ اسمه المستحيل.</p> <p>٤٢- إن المرؤوسين الذين يعملون معي يقدمون كل ما لديهم أو في جعبتهم من علم وخبرة وجهد لصالح المنظمة التي ينتمى إليها.</p> <p>٤٣- دائما أحرص على تقييم أداء المرؤوسين بعدالة ١٠٠٪.</p> <p>٤٤- «وضوحى، أحد صفاتى» وثقتى بالأخرين، عنوانى فى إدارة العمل.</p> <p>٤٥- حياتى الشخصية ملك لى، والحقيقة إنها لا تؤثر سلبيا على عملى.</p> <p>٤٦- لا يصدر عنى تصرفات أو سلوكيات تتناقض مع ما أقتنع به إلا فى حالات قليلة جدا.</p> <p>٤٧- إن وظيفتى وحياتى وجهان لعملة واحدة فعملى يشكل جانبها هاما من جوانب استمتاعى بحياتى والعكس صحيح.</p> <p>٤٨- أحرص على أن أعرف رأى الآخرين فى أدائى كنوع من التقييم.</p>

المبرر	لا تنطبق	تنطبق	العبارات
			<p>٤٩- بدون غرور أنا مخطط محنك لدى رؤية شاقبة أثبتت الأيام إنها لا تخيب.</p> <p>٥٠- الاستسلام والياس ليست من صفاتي على الإطلاق.</p> <p>٥١- لا أجد صعوبة في خلق جو من الانسجام والتعاون مع الآخرين.</p> <p>٥٢- إن الأداء المتميز للعمل يتحقق بأساليب تحفيز أعرفها تماما.</p> <p>٥٣- احد سماتي الميزة إنني أفوض المسئولية بالكامل للآخرين. لأنها الجانب الآخر من الثقة بهم.</p> <p>٥٤- لدى الاستعداد والقدرة على مواجهة الآخرين.</p> <p>٥٥- علاقاتي مع الآخرين سليمة ومبنية على أسس متينة.</p> <p>٥٦- في قليل من الأحوال أترك واجبات العمل ومسؤولياته تجهدني.</p> <p>٥٧- أحرص على قيمى فهي دائما موضع اهتمامى.</p> <p>٥٨- يسعدنى جدا أن يشعرنى الآخرين بما بذلته من جهود مضيئة ويروق لى أن أسمع منهم مقولة « يعطيك العافية ».</p>

المبرد	لا تنطبق	تنطبق	العبارات
			<p>٥٩- هناك من يستمتع بكلمة التحدى.. وأنا منهم.</p> <p>٦٠- أحرص تماما على معرفة مدى تقدمى فى العمل ومستوى أدائى من أن لآخر.</p> <p>٦١- ثققتى بنفسى لا حدود لها.</p> <p>٦٢- لدى القدرة على التأثير فى سلوك المتعاملين معى.</p> <p>٦٣- أعلم بأن إدارة الأفراد عملية شاقة ومعقدة لذلك فهى من الأمور التى تورقنى ودانما أفكر فيها وأجعلها موضع تساؤل متجدد.</p> <p>٦٤- التوجيه الصحيح من وجهة نظرى أن اتصيد مجالات تضوق الآخرين وأكافئهم عليها.</p> <p>٦٥- من الأساسيات الواجب إقباها من جانب المدير «إرشاد وتوجيه الأفراد العاملين بشكل مستمر».</p> <p>٦٦- المدير الناجح فى اعتقادى هو القانء لضريق عمله فى كل الأوقات وليس فى وقت محدد.</p> <p>٦٧- حرصى على صحتى العامة تعتمد على إجراء عملية موازنة مستمرة بين ما التهمة من مأكولات وما استمتع به من مشروبات.</p>

المبرر	لا تنطبق	تنطبق	العبارات
			<p>٦٨- تصرفاتى الصادرة عنى إنعكاس طبيعى لأهدافى الشخصى.</p> <p>٦٩- أنا متفاهم ومنسجم مع زملاء العمل فى المنظمة التى أعمل بها.</p> <p>٧٠- أتطلع دائما لأن أكون مديرا فعالا لنفسى ولعملى وأحاول مواجهة كل ما يموهنى لتحقيق ذلك.</p> <p>٧١- أومن بالإدارة بالمشاركة ولذلك فهذا هو نمطى فى حياتى الشخصية وحينما أواجه مشاكل العمل أيضا.</p> <p>٧٢- أستطيع أن أقود أفراد من ذوى القدرات العالية فى التفكير والعمل.</p> <p>٧٣- أميل إلى الاجتماعات فهى دائما تكشف عن قدراتى الكبيرة فى التفاعل الناشئ عن الحوار والنقاش الذى يتخللها.</p> <p>٧٤- إدارتى لعملى تتم بأساليب متعددة ولا تقتصر على أسلوب أو نمط واحد وذلك للتكيف مع الجميع المختلفين فى كل شئ.</p> <p>٧٥- فى قليل من الحالات تقابلنى صعوبات ملموسة عن التعامل مع الآخرين.</p> <p>٧٦- أنا نهاز للفرص ولا سيما فيما يتعلق بمصلحة العاملين الذى استهدف تطوير قدراتهم وصقل مهاراتهم.</p>

المبرر	لا تنطبق	تنطبق	العبارات
			<p>٧٧- قبل أن أسند للآخرين أعمالاً محددة، أتأكد تماماً من فهمهم لأهداف المجموعة .</p> <p>٧٨- الحقيقة إننى ملئ بالحيوية والنشاط ودائماً أقول عين الحسود فيها دود .</p> <p>٧٩- أبعدو دائماً متسائلاً إلى أى مدى أثرت حياتى الأسرية على تشكيل قيمى ومثلى .</p> <p>٨٠- أعرف خطواتى جيداً، وأعى تماماً المدخل المناسب لتحقيق أهدافى للوصول إلى المرتبة التى أتمناها .</p> <p>٨١- الاستسلام ليس من صفاتى، والانهزامية لا تعد واحدة من سماتى، والخضوع بعيداً عن طبعى ولا سيما عندما لا تكون الأمور سائرة على ما يرام .</p> <p>٨٢- لدى قدرة كبيرة والحمد لله على قيادة جلسات العصف الذهنى لحل مشكلة ما .</p> <p>٨٣- اعتقد إننى ممن يقع عليهم وصف المبدع والمبتكر .</p> <p>٨٤- لست نظرياً، فأنا أتحدث بصوت عال بفكر معين وأطبقه حال الاقتناع به .</p> <p>٨٥- أواقع على إتجاه الرؤوس المتسائلين دائماً عن القرارات الإدارية القديمة منها والحديثة .</p>

المبرر	لا تنطبق	تنطبق	العبارات
			<p>٨٦- أحرص دائما على أن أشرح للمرؤوسين التابعين لى أدوارهم فى العمل وأهدافهم الواجب بلوغها.</p> <p>٨٧- المرؤوسين الذين يتبعونى دائما يحرصون على تطوير وتنميطة مهاراتهم التى يحتاجونها فى مجال تنفيذهم لمهام وظائفهم وواجباتهم.</p> <p>٨٨- أملك من المهارات المطلوبة ما يمكننى من تشكيل فرق عمل منتجة وفعالة.</p> <p>٨٩- أثق فى نفسى ولن يستطيع أى فرد أن يقول عنى بأننى مهمل فى نفسى.</p> <p>٩٠- أرحب بالرأى الآخر وأناقش الآخرين فيما أقتنع به.</p> <p>٩١- أناقش الآخرين فيما أريد أن أبلغه من أهداف فى الأجل الطويل. أنا واضح ومرن.</p> <p>٩٢- أسلوبى فى حل المشكلات المختلفة يستند إلى المنهجية.</p> <p>٩٣- أعترف بخطئى.</p> <p>٩٤- أملك مهارة هامة جدا ألا وهى مهارة الإنصات.</p> <p>٩٥- أفوض العمل للآخرين وبفعالية.</p>

المبرد	لا تنطبق	تنطبق	العبارات
			<p>٩٦- لا أقع في مازق إلا وسارع الآخرين في انتشالي منه وكذلك في المستقبل.</p> <p>٩٧- أملك مهارة التوجيه الصحيح لرؤوسى وزملائى فى العمل.</p> <p>٩٨- دائما أسعى لتطوير مساهمة رؤوسى فى أداء العمل.</p> <p>٩٩- من السهولة بمكان أن أجد وسائل علاج مشاكل الإنفعال والتشنج.</p> <p>١٠٠- فى لحظة ما تصورت إننى قمت بمقارنة قيمى مع قيم المنظمة التى أنتمى إليها.</p> <p>١٠١- تعودت على أن أحقق كل طموحاتى دون مشاكل.</p> <p>١٠٢- أطور نفسى وأسعى إلى تنمية مداركى.</p> <p>١٠٣- مشاكل اليوم بالنسبة لى مثل مشاكل الأمس.</p> <p>١٠٤- الأداء الفير نمطى أو التقليدى من جانب الأفراد العاملين له ثقل ووزن كبير فى تقييمى لهم.</p> <p>١٠٥- أشعر بأن حكم الناس على ينطوى على إقتناعهم بجديتى التامة.</p> <p>١٠٦- إدارتى للآخرين ينبع من إنتهاجى لأساليب الإدارة الفعالة.</p>

المبرر	لا تنطبق	تنطبق	العبارات
			<p>١٠٧ - إحترام الآخرين لى ليس موضع شك أو جدل وفى كل الحالات.</p> <p>١٠٨ - أو من بضرورة وجود فرد من الصف الثانى فى الإدارة أو القسم لإدارة عملى عند تغيبى أو تركى للعمل لأى سبب.</p> <p>١٠٩ - العمل الجماعى هو سبيلى والأفراد المشتركين معى هو سلاحى والأسلوب المتبع فى سبيل ذلك هو زادى.. فهذا هو فهمى وهذه هى طريقتى بفض النظر عن مدى صحتها.</p>

المدير المحترف

في الحقيقة لا يوجد تعريف محدد للمدير المحترف ولكنه بصفة عامة نهر متدفق منبعه الفكر ومصبه تحقيق التميز وهو ببساطه:

- مدير وضوح الأهداف وتحقيقها.
- مدير الفعالية واختيار فريق العمل.
- مدير لديه المعلومات الموضوعية لتقييم الأداء.
- مدير يعمل من خلال المعلومات.

أما عن سمات المدير المحترف فتمثل فيما يلي:

- ١- ينظر إلى نفسه على أنه داعية تغير والتغير في نظرة رحلة وليست نقطة تحول.
- ٢- شجاع محب للمخاطرة المحسوبة ولا يحب الأحوال المستقرة من أجل تحسين الأحوال.
- ٣- صاحب رؤية قادر على أن يحكم وعلى ترجمة الأحلام والرؤى إلى الآخرين ليقسموها معه.
- ٤- قادر على التعامل مع الفحوص والمواقف المعقدة.
- ٥- يتعلم طول العمر وعندما يخطئ ينظر إلى الخطأ على أنه تجربة واستفاد منها.
- ٦- يؤمن بقيم الناس فهو ليس دكتاتورا بل أنه حساس لشاعر البشر فهو يعي إلى تزويد البشر بالطاقة.

٧ موجه بالقيم الاخلاقية المحورية ويتصرف فى ضوء هذه
القيم فهو يخلق حضارة إنجاز مبنية على قيم إنجاز فالإنجاز غير
العادى لا يتأتى صدفة.

والآن عزيزى المدير

هل أنت مدير محترف

للتعرف على الإجابة تعالى إلى الاستبيان التالى وضع علامة
(✓) ام خطأ امام كل عبارات من عبارات الاستبيان.

استبيان المدير المحترف

رقم	العبارات	✓	×
(١)	عند اتخاذى القرارات المتعلقة بعملى اعتمد على عنصر التخطيط		
(٢)	أن الممارسة المهنية الناجحة تستلزم توافر المعرفة الفنية والتنظيمية والوظيفية.		
(٣)	أن الأداء المهنى الناجح للمهام غير الروتينية يرتبط إلى حد كبير باكتساب الممارس المهنى للمعرفة الفنية		
(٤)	عند مقارنتى بين التكلفة والعائد من التخطيط أجد فائدته أكبر من تكلفته.		
(٥)	أن المعرفة الإجرائية بالنسبة لى تعنى القدرة على استخدام الوسائل والاجراءات والعلاقات الملائمة فى مجال التخصص		
(٦)	عندما يحتاج مرفوسى إلى مساعدتى فإننى أصفى إليهم.		
(٧)	اعتمد على التخطيط فى معرفة ما يحدث فى المستقبل		
(٨)	أن المعرفة الوظيفية بمعاملات ووظائف المنظمة التى يكتسبها المدير تناسب طرديا مع جودة أدائه.		
(٩)	عندما يحتاج مرفوسى إلى اتخاذ قرارات لدعم		

رقم	العبارات	✓	×
(١٠)	أعمالهم فإننى أؤيد تلك القرارات بل وأساندهم. أفضل دائما التعامل مع المشكلات فور إحساسى بظهورها.		
(١١)	عند تعاملى مع مرفوسى أوفر وقتا كافيا لمناقشة كافة الأمور المتعلقة بالعمل.		
(١٢)	عندما يخطئ أحد مرفوسى فإننى لا أوجه النقد إليه بل أقدم له يد العون والمساندة.		
(١٣)	يساعد التخطيط فى التعرف على نواحي الضعف والتوتر فى عملى كما يلقي الضوء على المخاطر التى قد يحتمل التعرض لها.		
(١٤)	أن المعرفة التنظيمية تتكون من القواعد والحقائق الخاصة بالهيكل التنظيمى والممارسات التنظيمية ونظم الاتصالات المستخدمة للمحافظة على الاستقرار التنظيمى.		
(١٥)	عند حدوث أى تغير فى السياسات والإجراءات المتعلقة بالعمل فإننى أشرح لمرفوسى أسباب هذا التعديل.		
(١٦)	يعتبر التخطيط من المهام الأساسية للإدارة العليا أما مهمتى أنا فهى قاصرة على عملية التنفيذ.		
(١٧)	أن المدير الذى تنقصه المعرفة الإجرائية ينخفض مستوى أدائه عندما يطلب منه التعبير		

رقم	العبارات	✓	×
	اللفظي أثناء اتخاذ قراراته		
(١٨)	عندما يقوم أحد مرفوسى بأداء أعمال جيدة ومفيدة فإننى أقدم الشكر والثناء إليه		
(١٩)	عند اتخاذ القرارات فإننى عادة ما احتاج إلى التروى والتفكير المبني على أسس علمية.		
(٢٠)	أن المدير الذى تنقصه المعرفة الاجرائية عند تناوله للمشكلات يكون غير قادر على تنظيم المعلومات الواسعة التى حصل عليها.		
(٢١)	إذا اضطررت إلى استعجال احد مرفوسى فى أداء اعمال معينة فإننى أشرح له أسباب ذلك		
(٢٢)	تعتبر عملية اتخاذ القرارات نشاط إنسانى معقد		
(٢٣)	أن المعرفة الاجرائية تؤدى إلى تضيق المديرين فى تشغيل كميات كبيرة من المعلومات فى صورة ملاحظات إدراكية.		
(٢٤)	إذا لاحظت أن هناك أى أخطار قد تصيب مرفوسى فإننى أبادر فى تنبيهه إلى ذلك.		
(٢٥)	عادة ما استخدم طرق متعددة للتعرف على المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة لحلها.		
(٢٦)	أن المعرفة الاجرائية تسهم فى زيادة مقدرة المديرين على إعداد قوائم متميزة من خلال ترتيب مكونات كل فئة على أساس أما التشابه		

رقم	العبارات	✓	×
	الأكثر فيما بينها وأما الاختلاف عن مكونات الفئات الأخرى.		
(٢٧)	عندما أشعر باحتياج أحد مرفوسى إلى أسارع بالوقوف إلى جانبه		
(٢٨)	اعتقد أن هناك ضرورة لاستخدام الأساليب الكمية عند اتخاذ القرارات		
(٢٩)	أن المديرين من ذوى الممارسة المهنية العالية يكون لديهم قدرة على الاستنتاج أكثر من غيرهم.		
(٣٠)	إذا وعدت أحد مرفوسى بشئ فإننى أوفى بوعدى.		
(٣١)	تستلزم عملية اتخاذ القرارات التشاور مع الرؤوسين النوط إليهم بتنفيذ هذه القرارات.		
(٣٢)	أن المديرين من ذوى الممارسة المهنية العالية يكون لديهم القدرة على إعادة هيكلة المعلومات ومن ثم تكوين إطار فكرى مجرد للمهام والأبحاث.		
(٣٣)	إننى أشارك مرفوسى فى أفكارهم وأحلامهم.		
(٣٤)	أفضل أن أشارك المتخصصين عند اتخاذى للقرارات.		
(٣٥)	أن المديرين من ذوى الممارسة المهنية العالية يكون لديهم القدرة على استيعاب كميات كبيرة		

رقم	العبارات	✓	×
	من المعلومات.		
(٣٦)	إننى أقف إلى جانب مرفوسى فى أمورهم الشخصية إذا طلب منى ذلك		
(٣٧)	أن التنظيم يهتم باختيار الطرق التى يمكن للأفراد التعاون من خلالها لتحقيق الأهداف المنشودة وبدرجة عالية من الكفاءة.		
(٣٨)	إننى أفضل أن يتخصص كل فرد فى أداء وظيفة واحدة.		
(٣٩)	أن الشخص المسؤول من حقه إصدار ما يشاء من أوامر وتعليمات.		
(٤٠)	أن المديرين من ذوى الممارسة المهنية العالية يعتمدون على قواعد استرشادية لفحص البيانات ويقومون بتلخيص مجموعات النتائج باستخدام قوائم المشكلات.		
(٤١)	إننى أشجع مرفوسى على إبداء الآراء والمقترحات وأهتم بكل ما يبدونه فى هذا الشأن.		
(٤٢)	حديثى مع مرفوسى يخلو دائما من أى حرج.		
(٤٣)	يشعر كل واحد من مرفوسى أنه موضع اهتمامى		
(٤٤)	إن التنظيم يهدف إلى تسهيل مهمة المسؤولين للقيام بواجباتهم على أكمل وجه.		
(٤٥)	أن نجاحى فى أداء عملى يستلزم إعداد قائمة يومية بالواجبات والمهام المطلوب تنفيذها		

رقم	العبارات	✓	×
	وبحسب أولويات التنفيذ.		
(٤٦)	أن نجاح المسؤولين في أداء مهامهم الاشرافية دائما يرتبط بعدد الرؤوسين التابعين لكل منهم		
(٤٧)	أن المديرين ذوي الممارسة المهنية العالية يركزون على التعارض المحتمل كوسيلة للتخلص من المشكلات.		
(٤٨)	أننى أنظر إلى مرفوسى بعين الاعتبار وأتعامل معهم بلطف.		
(٤٩)	أحدد لكل مرفوس ما هو مطلوب منه بدقة.		
(٥٠)	أحدد لكل مرفوس مكانته لدى وحدود التعامل معى.		
(٥١)	أعتقد أن الرقابة أمر غير ضرورى لجميع المسئولين		
(٥٢)	دائما أفضل اختيار الأسلوب الرقابى الذى يتناسب مع مسئوليتى.		
(٥٣)	تعدد الأساليب الرقابية بتعدد المواقف وكذا الرؤوسين التابعين لى.		
(٥٤)	إذا ما كنت مضطرا إلى اتخاذ قرارات تؤثر على مرفوسى فإننى أراعى دائما مشاعرهم.		
(٥٥)	دائما استشير مرفوسى فى الأمور المهمة وتكون أرائهم موضع اهتمامى.		
(٥٦)	أن المديرين من ذوي الممارسة المهنية العالية		

رقم	العبارات	✓	×
(٥٧)	يعنى اتخاذ القرار بالنسبة لهم تطوير صورة لما يحدث بالفعل ولما يمكن أن يحدث بالمستقبل / إذا احتاج أحد مرفوسى إلى تشجيع أو ثناء فإننى أمنحه إياه.		
(٥٨)	أننى أشجع مرفوسى على تنمية مهاراتهم الوظيفية وقدراتهم.		
(٥٩)	إذا اضطررت إلى انتقاد أحد مرفوسى فلا بد أن يكون النقد هادفا وبناء.		
(٦٠)	لا انتظر وقوع الأخطاء وإنما أبادر بالإصلاح قبل وقوعها.		
(٦١)	أن وضوح وتكامل الخطط شرط رئيسى لفعالية الرقابة.		
(٦٢)	أن التخطيط والتنظيم الجيد شرطان ضروريان للعملية الرقابية.		
(٦٣)	استطيع المساهمة فى تحقيق أهداف المنظمة ككل من خلال شبكة الاتصالات بها.		
(٦٤)	أن المديرين من ذوى الممارسة المهنية العالية يكتفون بقراءة المشكلة مرة واحدة فقط دون الرجوع إلى اللوائح والتعليمات المعلنة وفى حالة الرجوع إلى تلك التعليمات يكون الرجوع محددا لأداء مهمة معينة بذاتها.		
(٦٥)	عندما يحتاج أحد مرفوسى لاتخاذ أى قرار		

رقم	العبارات	✓	×
	أقدم له يد العون والمساعدة.		
(٦٦)	تعجبني طريقة تعامل مرفؤسى معى ومع زملائهم فى العمل		
(٦٧)	أجد فى نفسى سعادة فى البقاء بعملى مع مرفؤسى.		
(٦٨)	أن الضهم الشامل لدوافع المرفؤسين يعتبر من متطلبات القيادة الفعالة.		
(٦٩)	لا يحتاج تحفيز المرفؤسين سوى اتباع أساليب تحفيزية تتناسب مع كل موقف.		
(٧٠)	يعتمد نجاح وظيفة التوجيه على حسن أداء الوظائف الأخرى.		
(٧١)	أن فهم وتحديد حاجات المرفؤسين أمر ضرورى لتحفيزهم		
(٧٢)	إن القيادة الفعالة تستلزم معرفة وفهم سلوك المرفؤسين		
(٧٣)	أن التميز فى أداء المهام يتطلب اكتساب الأنواع المختلفة من المعرفة بالإضافة إلى المقدرة الذاتية على حل المشكلات وأداء المهام.		

هل تعرف من أى نوع من المديرين أنت؟

حاول الاجابة على هذا التساؤل من خلال مجموعة القرارات
التي تتخذها فى حل المشكلات التالية:

مشكلة رقم (١)

لديك وظيفة واحدة خالية وهناك خمسة أشخاص يستحقون
الترقية فمن الذى تختاره؟

(أ) شخص أثبت بالتجربة أنه حقق إنتاجا ولكن الناس
ينظرون إليه على أنه شخص قاس لا يعطى اعتبارا كبيرا
للعلاقات الإنسانية.

(ب) شخص يعرف الناس عنه أنه «طيب وابن حلال» والكل
يحبونه لطيبته ويشعرون أن العمل معه مريح.

(ج) شخص يترك الناس فى حالهم ولا يعاقب أى شخص إلا
إذا كان سيعاقب هو نتيجة تلك الأخطاء.

(د) شخص يقال عنه إنه «إنسان عملى» يهتم بتحقيق
معدلات انتاج مقبولة

(١) د. سيد الهوارى - المدير الفعال للقرن ٢١ - مكتبة عين شمس - القاهرة ص ١٨٢ وما
بعدها.

وقع خطأ من شخص كان يظهر في الفترة الأخيرة إهمالا وغباء
فماذا تفعل؟

(أ) توقع الجزاء نتيجة الإهمال والغباء على الشخص المخطئ
ليكون عبرة لغيره من الناس.

(ب) تتحكم في نفسك لتثبت لنفسك وللناس أنك شخص
قادر على ضبط النفس مبررا الخطأ على أساس أن كلا منا
معرض للخطأ.

(ج) تتفاضى عن الموضوع تماما ما دام لا يعرضك للمسئولية
والا فالأمر يرفع للإدارة الأعلى لاتخاذ اللازم أو يحول للشئون
القانونية.

(د) تطلب الشخص وتسمع منه سبب الخطأ وتوقع عليه
الجزاء في ضوء ما استقر عليه العرف والتقاليد واللوائح بالنسبة
لهذه الحالة، وإذا كانت اللوائح غير واضحة يتم معرفة رأي
الأغلبية.. بحيث يكون الجزاء على قدر الخطأ.

(هـ) تطلب الشخص وتسمع منه سبب الخطأ وتهتم بعمل
ضمانات لعدم تكرار الأخطاء على اعتبار أن الأخطاء ناتجة من
سوء فهم وتميز بين متطلبات العمل الموضوعية ولا تنازل فيها وإذا
كان رأيك مخالفا لرأي الأغلبية فانك تحاول أن تكون معلما
يحترم رأي الآخرين وإن كانت آراؤهم مخالفة لرأيه.

أخبرك أحد الموظفين أن سكرتيرك أو مدير مكتبك يبحث دائما عن وسائل يقلل بها من قدرك أمام رئيسك وزملائك فماذا تفعل؟

(أ) تأخذ حذرك من السكرتير وتحاول التخلص منه في أول فرصة ممكنة.

(ب) تهون على الموظف الذى أخبرك وتشرح له أن ذلك يمكن أن يحدث على اعتبار أنك شخص لا تؤذى وبالتالي فليس هناك من شخص يحاول الأذى بك.

(ج) لا يهتمك الموضوع لأنه كلام لا يمكن إثباته ولأن الأفضل جعل «الكلاب النائمة نائمة».

(د) تتصل بسكرتيرك لتعرف سبب تصرفه ولكنك لا تظهر غضبا وتجعل من الواضح أن ذلك لن يتكرر مرة أخرى ولكنك لا تذكر له اسم الشخص الذى أخبرك.

(هـ) تفهم أولا- من الموظف الذى أخبرك - الموقف أو المواقف التى حدثت فيها هذه التصرفات ونوع تلك الوسائل ومع من وكيف، قبل إتخاذ أى قرار أو تصرف، على اعتبار أنه من الممكن أن يكون هو على حق وإلا فإن «الصراحة» و«المواجهة» بين من أخبرك وبين سكرتير تكون هى الفيصل بعد فهم الظروف الكاملة من الشخص الذى قام بتوصيل الصورة.

مشكلة رقم (٤)

لديك اثنان من الموظفين يستحقان الترقية في الوقت الذي توجد فيه درجة واحدة ولا توجد لائحة صريحة.

(أ) تختار الشخص الذي تعتقد أنه كفاء في الإنتاج.

(ب) تختار الشخص الذي يحقق الانسجام مع المجموعة.

(ج) ترفع الموضوع إلى جهة أعلى للنظر.

(د) تشكل لجنة لدراسة الموضوع وتأخذ بقرارها.

(هـ) تطلب دراسة موضوعية عن كل منهما من حيث الكفاءة والانسجام وتدرس متطلبات الوظيفة وتتخذ قرارك مع الاسترشاد بمن تثق في عملهم.

مشكلة رقم (٥)

علمت أن أحد زملائك يعيش في الخطيئة ويلعب القمار.

(أ) توجه إليه كلاما شديدا وتعامله بقسوة لكي يتراجع عن فعلته المشينة.

(ب) تحاول أن تتكلم معه بشكل مخفف دون محاولة إحراجه وزيادة الطين بلة لعل هذه الطريقة الودية تجعله يتراجع.

(ج) «تجس نبض» زملائك لمعرفة ما إذا كانوا يعرفون، وما رأيهم في الموضوع وتتصرف في ضوء ما يستقر عليه الرأي فإذا استقر الرأي على مواجهته فإنك تتكلم معه بطريقة ودية.

(د) تتجنب مناقشة الموضوع معه وكأنك لا تعلم، أو أن الأمر لا يهمك.

(هـ) تحاول أن تتأكد - ممن أخبرك أولاً- أن الكلام المنقول إليك صحيحاً وأيضاً درجة الإدمان وبداية هذا الاتجاه. ثم تحاول أن تتكلم مع الزميل لتفهم وجهة نظره والمشكلات الحقيقية التي يعاني منها.

(للمناقشة : ماذا يكون رأيك لو كان الزميل مرؤوساً، لو كان رئيساً).

مشكلة رقم (٦)

لقد تم تعيينك في منصب جديد. وقد لاحظت أن أحد الرؤوسين يتكلم معك بطريقة عدائية. وتعرف أنه كان يأمل أن يشغل هو هذا المنصب.

(أ) تراقب تصرفاته وتأخذ حذرك منه ومن غيره.

(ب) تستنتج أنه غير ناضج عاطفياً وتبرر له طريقته العدائية على أنها شيء طبيعي.

(ج) تتجاهل العداء تماماً كأنه غير موجود فالزمن كفيل بحل تلك المشكلة.

(د) تسأل الناس من حولك عن سبب عدائه وتشرك بعضه في أخذ موقف معين.

(هـ) تتأني في التصرف لكي تتأكد ان العداء ليس مجرد اضطراب عارض ولكنه «اتجاه سلوكي» وبعدها تجلس معه وتضع «جميع الكروت على الطاولة» على أساس ان المصارحة والاحترام المتبادل سيحققان النتيجة المرجوة.

مشكلة رقم (٧)

تأمرت عليك الظروف ووضعتك مضطرا لتراعى مجموعة أطفال أعمارهم متقاربة وقام أحدهم بضرب آخر وارتدت استعادة النظام.

(أ) تصفح الطفل المشاكس.

(ب) تبرد الموقف عن طريق تهدئة الشخص المضروب.

(ج) تتركهم وشأنهم طالما لم تحدث جروح لا حدهم.

(د) تجعل الاغلبية تحكم على ما يجب عمله وتنفذ رأي الأغلبية.

(هـ) تدرس الموقف جيدا لمعرفة الظروف التي أدت إلى الضرب، وهل هو عن عمد أو لا؟ وما هي علاقة المضروب بالذي ضرب؟.. إلخ مع جعل الأخير يشرح أو يفهم معرفة الضرر الذي يمكن أن يحدث نتيجة لمثل هذا السلوك.

٦- زيادة التوجه بخدمات ما بعد البيع. حيث يجب تخطيط النشاط في المنظمة بشكل عام والنشاط التسويقي بشكل خاص لزيادة درجة رضا العملاء.

(ب) التنظيم:

- تؤثر العولة على وظيفة التنظيم من خلال ما يلي:
- ١- زيادة درجة الترابط العضوى بين أجزاء المنظمة.
 - ٢- إنتشار شكل الهرم المقلوب فى التنظيم نتيجة زيادة دور الإدارة الإشرافية نتيجة ارتباطها المباشر بالعملاء والأسواق.
 - ٣- انتشار شكل التنظيم الدائرى نتيجة زيادة الاهتمام بالعمل الجماعى وفرق العمل.
 - ٤- الأخذ بالمركزية واللامركزية حيث تزداد المركزية على مستوى القرار الاستراتيجى، بينما تزداد اللامركزية على مستوى التنفيذ.
 - ٥- تزايد واتساع نشاط البحوث والتطوير.
 - ٦- انخفاض درجة التقيد بخطوط السلطة الرسمية.
 - ٧- زيادة العمل بمفهوم المسئولية الجماعية بالمقارنة مع المسئولية الفردية.

(ج) التوجيه:

- تؤثر العولة على وظيفة التوجيه من خلال ما يلي:
- ١- زيادة التركيز على الحوافز السلبية على حساب الحوافز الإيجابية نظرا لاختلال العلاقة بين العرض والطلب فى سوق العمل.

- ٢- وجود حالة من عدم الاستقرار فى توظيف العماله حيث انتشر الأخذ بمفهوم العمالة المؤقتة بدلا من مفهوم العمالة الدائمة.
- ٣- زيادة الاهتمام بالتدريب باعتبار استثمار بشري يجب النظر إليه من منظور اقتصادى على ضوء التكلفة والعائد.

(د) الرقابة:

تؤثر العولمة على وظيفة الرقابة من خلال ما يلى:

- ١- ظهور معايير المواصفات العالمية كأنظمة رقابية صارمة مثل شهادات الايزو.
- ٢- ارتفاع معدل دوران العمل نتيجة الرقابة المتشددة.
- ٣- تؤدي الرقابة المتشددة إلى زيادة توجه القائد بالانتاج على حساب توجهه بالعلاقات الإنسانية.
- ٤- زيادة دور التكنولوجيا فى الرقابة.
- ٥- ظهور نظم أكثر موضوعية فى تقييم أداء العاملين.
- ٦- زيادة الربط بين نظم الأجور والتدريب والحوافز ونظام تقييم الأداء.

كيفية التعامل مع المدراء

تختلف سلوكيات المدراء تبعاً لاختلاف امزجتهم الشخصية وحتى يتحقق التفاعل الصحيح بين التابعين والمدراء فإنه ينبغي أن يدرك التابع شخصية قائده وكيفية التعامل معه وذلك على النحو التالي:

١- المدير الذي لا يجيد إعطاء الأوامر^(١):

علاج القائد الذي لا يجيد إلقاء الأوامر هو أن تحسن أنت تلقينه وحثاري أن تظهر أنك فهمت ما يعنى رئيسك دون أن تكون قد فهمته فعلاً خوفاً من إحراجك أو خشية أن يأخذ عنك فكرة سيئة فإن ذلك يحدث أخطاء في العمل.

٢- المدير الذي يحيل إليك أعمالاً لا تدخل في اختصاصك:

لابد أن تكون إيجابياً، لا تلجأ إلى السلبية، مكتفياً بالتذمر أو متعللاً بعدم تحمل مسؤولية أداء هذا العمل أو ذلك.. جريه وتحمل قدراً من المخاطرة المحسوبة أو المدروسة فلعل النتيجة تكون في صالحك.

٣- المدير الذي يسند إليك أعمالاً لا تناسب تخصصك:

افهم الأسباب التي جعلت رئيسك يكلفك بأعمال لا تناسب تخصصك واعرف وجهة نظره في هذا .. ثم أدرس إمكانية القيام

(١) لمزيد من التوسع يمكن الرجوع إلى د. عبد الوهاب، العلاقات الإنسانية في الإدارة.

مكتبة عين شمس ، بدون سنة نشر، القاهرة.

بهذه الاعمال.. وإذا كان تكليفه لك بهذه الاعمال شينا طارنا او غير متكرر فلا تتذمر وقم بما طلب اليك اذانه.. أما إذا تكرر ذلك ورأيت ان فى الامر سوء نية أو تصيدا لاختطاء فكن حذرا وأدرس ما تعمل جيدا وتجنب الوقوع فى اختطاء - وناقش مع رئيسك امر اختصاصك وأطلب منه أن يوضح لك هذه الاختصاصات.

٤- المدير الذى لا يحمل مؤهلات، أو يقل مؤهله عن مؤهلك:

لتكن علاقتك مع رئيسك قائمة على مزج خبرته بعملك، حتى يستفيد من معلوماتك من ناحية، وتعمق أنت علمك وتطوعه للعمل من ناحية أخرى، فتستفيد من ذلك وترقى نتائجه.

٥- المدير الذى لا يستمع لآراء الرؤوسين:

فإذا أردت من رئيسك أن يفتح لك بابه ويستمع إليك ويناقشك، فإن ذلك مرهون بنوع الاقتراح الذى تريد عرضه والوقت الذى يمكن أن تقابل فيه رئيسك، وطريقة العرض التى تستعملها لتوصل اقتراحك أو تحل مشكلتك.

٦- المدير المتصيد للاخطاء:

اعرف ما هو المطلوب منك، وأفهم المستويات المحددة لأداء عملك واستوضح من رئيسك ما يجب عليك استيعابه منها وتنبه للاخطاء أو المشكلات قبل حدوثها، واستشر رئيسك فى كيفية تضادها، فإذا تعرضت لمساءلة رئيسك بسبب اختطاء ارتكبتها فاشرح له أسباب هذه الاخطاء واستنر برأيه فى علاجها أنصت جيدا لما يقوله لك وأعمل بتوجيهاته.

٧ المدير المتردد:

لا تقابل تردد رئيسك بتردد مماثل، فإن ذلك يربك الأمور ويعطلها، وربما يجعل رئيسك يظن أنك تشبهه في عدم القدرة على حسم الأمور أو حل المشكلات وغالبا ما يكون الرئيس المتردد غير راض عن تردده الأمر الذي يدعو إلى محاربة هذه الصفة في شخصك فيثور عليك ويتهمك بالتقصير.

٨- المدير العصبى:

خير وسيلة لعلاج الغضب الصادر من رئيسك هي أن تحفظ بهدوء أعصابك وتنصت باهتمام لما يقول فذلك بمثابة الماء يطفىء النار أو يخف اشتعالها فإذا هدأ رئيسك وزال عنه الغضب فحدثه بهدوء وشرح له حقيقة ما كان.

٩- المدير الذى يحب التضخيم:

قدم لرئيسك الاحترام والاعجاب والتقدير إذا كان يستحق ذلك، دون مبالغة أو تهويل يفقدك احترامه أو يجعله يحس بأنك تكذب عليه- لاحظ أن رئيسك على حبه للتضخيم غالبا ما يكون ساخطا على الذين يراءونه إذا وجد أنهم متملقون غير صادقين أما إذا لم يكن فى قيادته ومعاملاته ما يستحق الاعجاب فكن حياديا مرة وإيجابيا مرة أخرى وقدم نقدك له فى صورة رأى أو اقتراح واترك له حق الأخذ بهذا الرأى أو رفضه.

١٠- المدير المهمل:

أبذل في عملك ما تراه من جهد معقول. وأبذل هذا الجهد صادقا مخلصا وأفهم اختصاصاتك ومسئولياتك جيدا من التوصيف المكتوب لوظيفتك ومن الممارسة العملية لدورك.. ولا تقلد رئيسك أو زملائك في إهمالهم انهم مخطئون في ذلك فكن أنت على صواب.

١١- المدير الشرثار:

استفد مما يحدثك فيه رئيسك انصت إليه جيدا كلما كان عندك وقت لذلك وحذار أن تظهر له أنك ضائق من حديثه غير مهتم بما يقول أو تبدو تبرمك أو رغبتك في الافات منه فإذا رأيت أنه طال الحديث واستغرق من وقتك ما سوف يؤخرك عن عملك فالأفضل أن تقاطعه بلباقة وأن يكون عذرك في عدم الانتظار والاستماع إليه أن عملا هاما تريد إنجازه أو أنك بدأت عملا حين استدعاك لمكتبه وتود أن ترجع إليه حتى تنتهى منه.

١٢- المدير الودنى:

إن ذكر الحقيقة والصدق مع النفس قبل الغير هو خير طريق للتعامل مع الناس وإذا اعتقد عنك رئيسك أن عندك عيبا معيبا أو ظن بك ظن السوء بناء على وشاية نقلت إليه فستثبت له تصرفاتك وكفاءتك في عملك وصدقك فيما تدلى له من بيانات عكس ما يظن وربما يدعو ذلك إلى إصلاح خطئه واحترامك وتقديره وإعطائك ما تستحق من جراء.

١٣ المدير الطيب الضعيف:

يحب عليك بدل الجهد الذى تراد مناسباً فى عملك واعتمد على نفسك ونمى قدراتك ومهاراتك بنفسك واكتشف مواطن الضعف فى رئيسك وفى زملائك - وهى غفلة الأول واستغلال الآخرين - وحاول ان نتجنبها فتتميز عليهم فليس اسمى من الصدق ولا خلاص فى العمل حتى لو أهمل الآخرون أو تهربوا من أداء واجبهم.

١٤- المدير البيروقراطى.

واجبك فى التعامل مع رئيسك البيروقراطى أو الروتينى هو ان تتعرف اولاً على مدى مناسبة تصرفه لنوع العمل المطلوب فاذا رأيت أنه غير مناسب أو أن قدرته من المرونة يجب أن يتوافق فى رئيسك حتى يواجه المواقف المتغيرة فقم بدراسة هذه المواقف وتفهم أبعادها ومتطلباتها وقدم لرئيسك المعلومات التى توضح ذلك وأعرض عليه اقتراحك وأظهر له الفوائد العملية التى يمكن تحقيقها من اتباعه.

١٥- المدير المغير.

كن متفتح الذهن راغباً فى التغير عندما يكون مناسباً وتعلم من رئيسك المرونة وحسن التصرف فى المواقف المتغيرة المتنوعة وأدرس التغيير دراسة وافية وتعرف على مزاياه ومشكلاته وناقش رئيسك فيه فإن ذلك صفلاً لمهارات وتنويعاً لقدراتك وإثراء لأفكارك ومعلوماتك.

١٦ - المدير الضابط.

قدم لرئيسك الضابط ما يستحقه من احترام وتعاون معه
واطع أوامره وأبدى استعدادك لإمداده بالمعلومات اللازمة في
الوقت المناسب بالدقة الواجبة وأفهم بظرفته للأمور واستفد من
خبراته أنصت لرنيه.

الآن : عزيزى المدير إذا كنت مرفوسا

فهل تعرف مديرك

تعالى معى إلى النموذج التالى الذى وضعه باس وافرليو
بنيويورك.. وضع احد الحروف الابدجية.

ا. غالبا أن لم يكن دانما.

ب. غالبا إلى حد كبير.

ج. أحيانا.

د. ربما.

هـ. أبداً

و. غير متأكد / لا أعرف.

١- أننى أشعر بارتياح لوجودى بجانبه. ()

٢- يجعلنى أشعر واتصرف كقائد. ()

٣- يكون راضى عندما أحقق المعايير المتفق عليها للعمل

الجيد. ()

٤- يجعلنى أشعر باستعداد لتضحية مصالحى الشخصية

مقابل مصلحة المجموع. ()

٥- يجعلنى أشعر بأنه يمكننا أن نحقق أهدافنا بدونه إذا

اضطررنا لذلك. ()

(١) د. سيد الهوارى - المدير الفعال للقرن ٢١ - مكتبة عين شمس - القاهرة ص ٢٦٥

وما بعدها.

- ٦- اكسب نقط إضافية إذا قمت بعملى بشكل جيد. ()
- ٧- يؤكد لى انه يمكننى ان احقق ما أرغبه فى مقابل مجهوداتى. ()
- ٨- يجعلنى اذهب أبعد من مصالحى لتحقيق مصلحة الجماعة. ()
- ٩- يأخذ الاقتراحات التى تقدمها المجموعة ويضعها موضع التنفيذ. ()
- ١٠- يحاول معرفة ما أريد ويحاول مساعدتى للحصول عليه. ()
- ١١- يمكنك الاعتماد عليه للتعبير عن تقديره عندما تؤدي عملا جيدا. ()
- ١٢- يكسب الاحترام من كل الاشخاص. ()
- ١٣- اننى اضع أقصى إمكانياتى وجهدى لتحقيق المهام نتيجة قيادته. ()
- ١٤- من أجله فأنا أقل اهتماما بحاجاتى اللحظية من اهتمامى بتحقيق المجموعة لأهدافها. ()
- ١٥- أنه يعطى اهتماما شخسيا لأولئك الاعضاء الذين يبدو أنهم منسيون. ()
- ١٦- أنه يكسب احترامى بمساعدتى لتحقيق رغباتى. ()
- ١٧- أنه قدوة لى لكى اتبعه. ()
- ١٨- أنه رمز النجاح والانجاز من وجهة نظرى. ()

- ١٩- أنه اعطاني وجهات نظر جديدة في النظر إلى
 () الأشياء التي كانت بالنسبة لي الغاذا.
- ٢٠- أنه يلعب في فريق جيدا.
 ()
- ٢١- أنه يتحدث كثيرا عن جوائز خاصة وترقيات للأداء
 () الجيد.
- ٢٢- أنا مستعد للثقة في قدرته وحكمه للتغلب على
 () العقبات التي تواجهني.
- ٢٣- أنه يجعلني أركز على مصالح الشخصية أكثر من
 () مصلحة المجموع.
- ٢٤- أنه يجعلني أحقق إنجازا أعلى مما كنت أتوقع أن
 () أنضه.
- ٢٥- أنه سعيد بأن يجعلني أقوم بمهمتي بنفس الطريقة ()
 التي أنفذها دائما.
- ٢٦- إنه إلهاما بالنسبة لنا.
 ()
- ٢٧- إنه يجعلني فخور بالانتماء إليه.
 ()
- ٢٨- إنه يخبرني دائما بمستوى أدائي.
 ()
- ٢٩- إن لديه موهبة خاصة في معرفة ما هو المهم بالنسبة
 () له لادخاله في الاعتبار.
- ٣٠- إن أراؤه أجبرتني لإعادة التفكير في بعض آرائي التي
 () لم أشك فيها أبدا.

- ٣١- إنه يوضح تماما ما أتوقعه إذا ما كان أدائى مطابقا للمعايير المستهدفة. ()
- ٣٢- إنه يشجعنى على التفكير فى المشكلات القديمة بطرق جديدة. ()
- ٣٣- إنه شخص مشهور فى مجموعتنا. ()
- ٣٤- إنه يشعرنى بأنه يمكننى أن أترقى إذا أدت العمل بشكل مرض (بضم الميم). ()
- ٣٥- إنه يتأكد أن الثواب عن العمل الجيد من الرؤوسين لابد وأن يقدم بأسرع وقت. ()
- ٣٦- إنه يشجع الناس على الاخلاص له. ()
- ٣٧- إنه يزيد من تفاؤلى عن المستقبل. ()
- ٣٨- إنه موجه ذاتيا. ()
- ٣٩- إنه يلهم الناس بالأخلاص للمنظمة. ()
- ٤٠- انا اثق فيه تماما. ()
- ٤١- إنه يمتنعا برؤيته عما يمكن أن نحققه إذا عملنا سويا. ()
- ٤٢- إنه يعامل كل مرؤوس حسب طبيعته وظروفه. ()
- ٤٣- إنه يقضى وقتا فى الحديث عن أهداف المنظمة. ()
- ٤٤- إنه يرفع من وعيى عن الأهم دائما. ()
- ٤٥- إنه يقبلنى كما انا طالما أؤدى واجبى. ()
- ٤٦- إنه بمثابة أب لى. ()

- ٤٧- أنى اقرر ما اريده وهو يوضح لى كيف احصل عليه. ()
- ٤٨- إنه يضع معايير لى قابله للتحقيق بسهولة. ()
- ٤٩- إنه يشجعنى على التعبير عن ارائى وافكارى. ()
- ٥٠- إنه يحفزنى لأن احقق اكثر مما كنت اتوقع أن انضده
شخصيا. ()
- ٥١- انه يزيد من حماسى للنجاح. ()
- ٥٢- عندما اشعر أن ذلك ضروريا فأننى اتفاوض معه عما
يمكن أن اكسبه عندما احقق شيئا. ()
- ٥٣- انه لا يسألنى أكثر مما هو ضرورى لتنفيذ العمل. ()
- ٥٤- انه يتيح لى فرصة الاتصال بالآخرين. ()
- ٥٥- انه يشجعنى أن استخدم وقتى بشكل قوى. ()
- ٥٦- انه يميل إلى استخدام وقته فى اطفاء الحرائق. ()
- ٥٧- إنه يخبرنى فقط بما يجب أن اعرفه لتنفيذ العمل. ()
- ٥٨- إنه يعطى رؤيه أو تصورا عما يجب أن نفعله ثم
يعتمد علينا لملء التفاصيل. ()
- ٥٩- إنه يشجع على تفهم وجهات نظر الآخرين. ()
- ٦٠- طالما أن الأشياء تجرى فى مجراها الطبيعى فإنه لا
يحاول احداث أى تغيير. ()
- ٦١- إنه يعطينى احساسا بالأهداف الكلية. ()
- ٦٢- إنه يخبرنى بما يجب أن افعله إذا ارادا ثابتى عن
مجهوداتى. ()

- ٦٣- إننى لا أستطيع التوصل إلى أهدافنا بدونهُ. ()
- ٦٤- إنه يعطينى ما أريد مقابل اظهاري الدعم له. ()
- ٦٥- إنه له رؤية وتصور ينقلها لى دائما. ()
- ٦٦- إنه يتأكد أنه قد تم تحقيق حاجاتى ورغباتى. ()
- ٦٧- إنه يجعل كل من حوله متحمسا حول المهام الموكلة لهم. ()
- ٦٨- طالما كانت الطرق القديمة تعمل فهو راضى عن أدائى. ()
- ٦٩- إننى أصمم سلوكى الشخصى على أساس نموذجه. ()
- ٧٠- ليس هناك مشكلة فى أن أبدا أى شئ من نفسى ولكن هناك تماثل بين ما أتوقع أن أقوم به من مجهودات وبين ما يمكن أن احصل عليه نتيجة تلك المجهودات. ()
- ٧١- بدون رؤيته عما نراه أمامنا فإننا نجد صعوبة - إن لم يكن استحالة - فى تحقيقه. ()
- ٧٢- إن الشخص الذى أصفه: ()
- أ- رجل () ب- امرأة. ()
- ٧٣- إن الشخص الذى أصفه: ()
- مشرف ()
- مدير إدارة ()
- رئيس قطاع أو مدير عام ()

- () اعلى مما تقدم.
- ٧٤- أننى أعرف الشخص الذى أتحدث عنه:
- () - اقل من ٣ شهور.
- () - ٣-٦ شهور.
- () - ٦-١٢ شهر
- () - من ستة - سنتين.
- () - أكثر من سنتين.
- ٧٥- يمكن تقدير الفعالية فى الوحدة التى أعمل بها على
- () انها ممتازة/ جيدة/ مقبولة.
- ٧٦- مقارنة بكل الوحدات التى تعرفها فى حياتك كيف
- () ترقب إدارتك.
- ٧٧- إلى أى مدى ترى رئيسك فعالاً فى تحقيق أهداف
- () مرؤوسيه.
- ٧٨- إلى أى مدى ترى رئيسك فعالاً فى تحقيق أهداف
- () المنظمة.
- ٧٩- إلى أى مدى أنت راضى عن رئيسك.
- ()
- ٨٠- إلى أى مدى أنت راضى عن أساليب القيادة المستخدمة من
- () رئيسك.

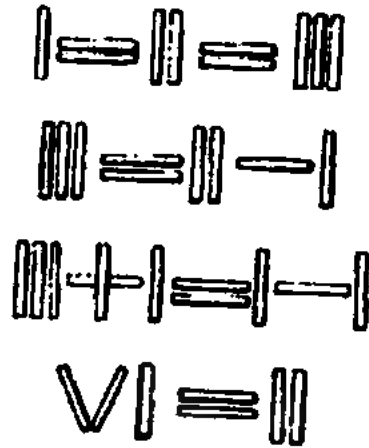
الحل

الإدارة بالاستثناء	الأهتمام الفردى	الثواب الشرطى	الجاذبية الشخصية	الاستشارة العقلية
٦٩	١٥	٦٢	٦٨ ^٥	٣٠
٢٥	١٠	٣٧	٤١	٣٢
٦٢	١١	٦٥	١٧	١٩
٥٤	٢	٥٣	٤٠	
٧١	٦	٢١	٣٦	
٥٨	٤٣	٧	٣٧	
	٥	٤٨	١	
			١٢	٧١
			٣٧	
			٢٢	
			٥٠	
			٢٩	
			١٨	
			٦٦	
	القيادة	العمل		
	الالهامية	الاضافى		
	٣٦	٢٤	٤٢	
	٣٧	٥١	٢٨	
	٤٠	٥٢	٦٢	

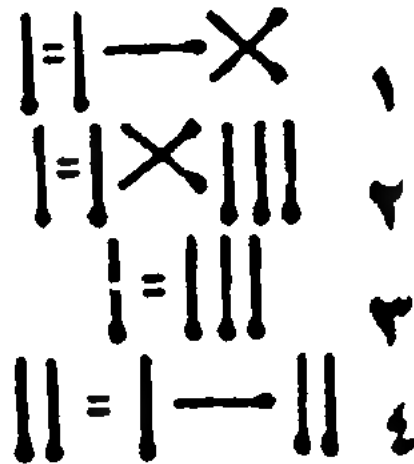
عزيزى المدير

تعالى بنا ننمى مهارتك الابداعية

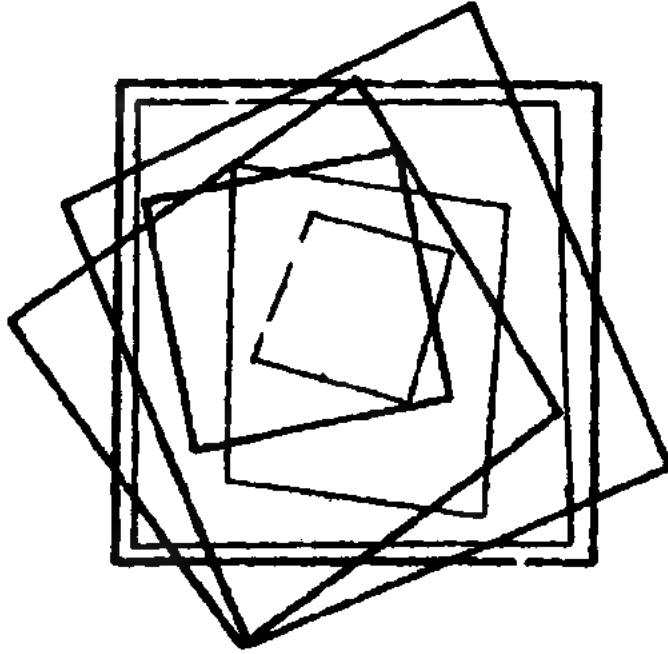
اوجد التساوى فى كل صف من صفوف عيدان الثقاب هذه.
بمجرد تحريك عود ثقاب واحد فى كل مرة فقط!



هل تستطيع، بتحريك عود ثقاب واحد كل مرة، ان تحصل
على اربع متساويات حسابية؟!

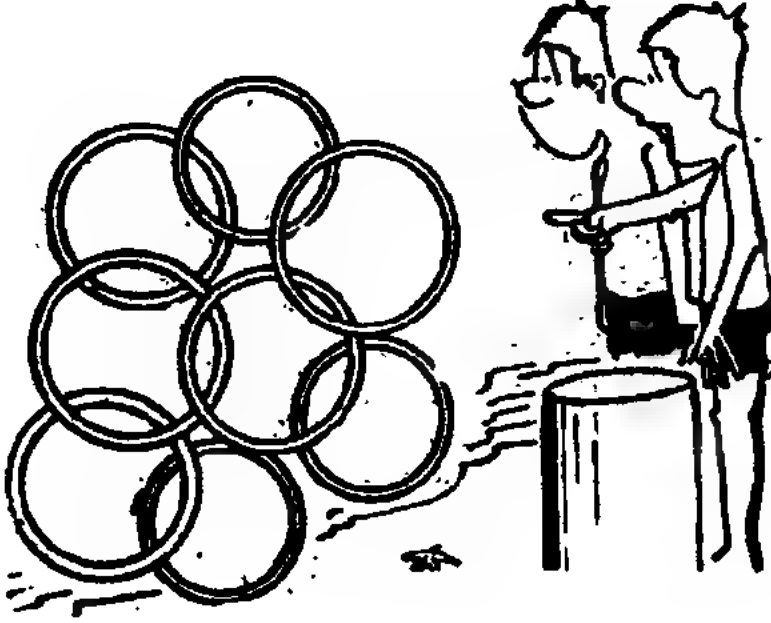


المربعات المتشابهة



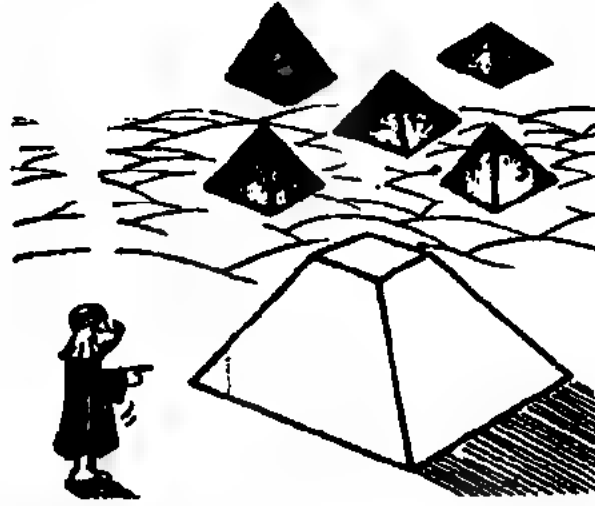
بين كل هذه المربعات المتشابهة، هناك مربعان فقط متساويان
ومن حجم واحد. هل تستطيع معرفتهما؟

الاسطوانة والدواليب



كم دولابا يمكن أن يدخل في الاسطوانة إلى اليمين

رأس الهرم



اتستطيع معرفة أى الرؤوس الخمسة هو رأس الهرم الظاهر
فى الصورة؟

استقصاء

المدير المغامر (١)

أجب على الاسئلة الآتية بما ينطبق عليك بالضبط ... وربما لا تتوفر لديك كل البنود .. لا يوجد مدير مثالي .. كن واقعيا .. بعد حساب الدرجات أبحث عن نواحي التطوير .

العبارات	دائما ٥	كثيرا ٢	أحيانا ١	نادرا صفر
١- هل تضحي بالمكاسب العاجلة في سبيل الوصول إلى أهداف بعيدة المدى؟				
٢- هل تصر على إنهاء عمل ما حتى في ظروف محبطة؟				
٣- هل تطمئن إلى الطريقة التي تؤدي بها الأشياء وتعتقد أنها أفضل ما يمكن الوصول إليها؟				
٤- هل لديك طاقة كبيرة تفرغها إلى مجهودات منتجة؟				
٥- هل تستمر في طريقك رغم المقاومة والعقوبات؟				

(١) هذا الاختبار مقتبس من كتاب كيف نصبح عبيريا - ص ٣٨ .

العبارات	دائما ٥	كثيرا ٦	أحيانا ١	نادرا صفر
٦- هل لديك القدرة على فحص أفكارك بموضوعية؟				
٧- هل عندك اتجاه قوى للمبادرة؟				
٨- هل يضايقك الوضع الثابت وترفض التقيد بالحدود والعقبات؟				
٩- هل لديك هوايات ومهارات واهتمامات متعددة؟				
١٠- هل تتفتح للخبرات الجديدة ولا تنتحل الاعذار لتفاديها؟				
١١- هل تشعر أن لديك أفاقا ومجالات لم تكتشفها بعد؟				
١٢- هل تنقد نفسك أكثر مما يفعل الآخرون؟				
١٣- هل تخشى أن تسأل أسئلة تظهر جهلك بموضوع معين؟				
١٤- هل تحب المفامرات التي تتضمن مخاطرة محسوبة؟				

العبارات	دائما ٥	كثيرا ٢	أحيانا ١	نادرا صفر
١٥- هل تشعر بعدم الراحة عندما تلتقي بأشخاص أفضل منك في المستوى الفكري؟				
١٦- هل تعتقد - رغم الفضل المتكرر - أنه يمكنك الوصول لحل مشكلة ما؟				
١٧- هل لديك الثقة لمواجهة المشاكل واكتشاف الجديد وعمل أشياء جديدة؟				
١٨- هل لديك استعداد أن تكافح، وحدك عند الضرورة؟				
١٩- هل تلجأ إلى لوم الآخرين عند الفشل في تحقيق النتائج المطلوبة؟				
٢٠- هل تتنافس مع نفسك وليس مع الآخرين؟				
٢١- هل أنت شخص غير متسلط؟				
٢٢- هل تشعر بالأحراج عندما يطلب منك التعبير عن آرائك؟				
٢٣- هل أنت منتج ومباشر مع الناس وتحترم حقوقهم؟				
٢٤- هل ترغب في أن تتفحص الأمور من وجهات نظر أخرى؟				

العبارة	دائماً ٥	كثيراً ٢	أحياناً ١	نادراً صفر
٢٥- هل تعرف كيف تمد الآخرين بالتشجيع والألهم؟				
٢٦- هل تنتبه لوجهات النظر الجديدة وتعلم أن حل المشكلات يتوقف على الزوايا التي تنظر إليها منها؟				
٢٧- هل لديك استعداد للانصات لكل المقترحات ثم تحكم نفسك؟				
٢٨- هل لديك مشاكل وأعباء أكثر مما يتسع وقتك؟				
٢٩- هل تشعر بالضيق إذا سبقك غيرك للوصول إلى أفكار أو حلول جديدة؟				

مفتاح الحل

مغامر ممتاز	٨٠ : ١٢٠
لديك امكانيات المغامرة	٥٤ : ٨٠
تفهم ما ينبغي عمله	٢٠ : ٥٣
تنحى عن وظيفتك فوراً	صفر : ١٩

أيها المدير اعرف شخصيتك (١)

- (١) اجب عن الأسئلة الآتية بوضع علامة (√) أو علامة (x)
- (٢) راعى أن نتيجة الاختبار تتوقف على درجة الصدق مع النفس
- (٣) ليس هناك وقت محدد للإجابة ولكن يفضل الإجابة السريعة.
- (٤) ليس هناك إجابة سريعة وأخرى خطأ، وإنما يظهر الاختبار السمات الأساسية للشخصية.

الأسئلة	√	x
١- أقول دائما، نعم، في حين كنت أود أن أقول «لا».		
٢- أذاع عن حقوقى دون أن أضم حقوق الآخرين.		
٣- أفضّل أن أخفى ما أفكر فيه، أو أشعر به حين لا أعرف الشخص الذى أمامى.		
٤- اعتقد باننى أحب السيطرة والسلطة والتصميم		
٥- من الأفضل للإنسان أن يصل إلى تحقيق مآربه باستخدام شخص آخر وليس بطريق مباشر.		
٦- لا أخاف من انتقاد الآخرين، أو أن أفسح لهم عن رأى فيهم.		
٧- لا أرفض المهام التى توكل إلى وان لم تكن فى اختصاصى.		
٨- لا أخاف أن أعطى رأى حتى أمام أولئك الذين اعرف أنهم يعادونى.		

(١) هذا الاختبار مقتبس من ناصر محمد العبدلى - إدارة السلوك التنظيمى - الطبعة الأولى - الرياض - ١٩٩٣ - ص ٦١ وما بعدها.

٨	٩	السؤال
		٩- أفضل الصمت حين تكون هناك مناقشة إلى أن اعرف مجراها وتطورها.
		١٠- يتهمني البعض أن ذهني متناقض.
		١١- أجد صعوبة في الانصالات للآخرين
		١٢- اسعى دائما إلى أن أحصل على آخر الاسرار. وهذا يساعدني كثيرا في حياتي.
		١٣- يعتبرني الناس ثعلبا وخبيثا في علاقاتي.
		١٤- أفضل أن تكون بيني وبين الآخرين علاقات ثقة متبادلة وليس علاقات مبنية على الحسابات.
		١٥- أفضل عدم طلب مساعدة زملائي لأنني أخاف أن يظنوا أنني غير كفء.
		١٦- أنا خجول وأشعر أنني غير قادر على الفعل عندما أقوم بالعمل للمرة الأولى.
		١٧- يقال أنني بسيط ودرويش. وهذا يفضيبي ويضحك الناس.
		١٨- أشعر بالراحة عندما أكون مع الآخرين وجها لوجه.
		١٩- أمثل دائما على الآخرين.
		٢٠- أنا أكثر الكلام واقاطع الآخرين في حديثهم دون أن أشعر بذلك.

الـسـؤال	✓	x
٢١- أنا طموح ومستعد للقيام بكل شئ من أجل الوصول إلى هدفى.		
٢٢- لدى حساسة تقول لى من يجب أن أرى وفى أى وقت. حتى أنجح.		
٢٣- فى حالة عدم الاتفاق مع الشخص الآخر أميل الى البحث عن تسوية على اساس المصالح المتبادلة.		
٢٤- أفضل اللعب بأوراق مكشوفة مع الآخرين.		
٢٥- أميل إلى تأجيل ما يجب أن أفعله.		
٢٦- غالباً ما اترك مشاريعى قبل انجازها. بشكل عام اقدم نفسى إلى الآخرين مثلما أن عليه دون أن أغير شخصيتى.		
٢٧- ليس من السهل تخجيلى.		
٢٨- اسهل طريقة للسيطرة هى تخويف الآخرين.		
٢٩- حين ينال من أحد أعرف كيف انتقم ومتى.		
٣٠- أفضل طريقة لانتقاد أحد الاشخاص هو اتهمه بمخالفة مبادئه. وفى هذه الحالة تجده يتفق معك.		
٣١- أعرف كيف استفيد من الوضع القائم. وأعرف كيف ادبر أمورى.		
٣٢- قادر على أن ابقى بدون تزييف. وأن اجعل الآخرين يقبلوننى كما أنا.		

x	✓	السؤال
		٢٣ - عندما لا أكون متفقاً على شيء أجروا على أن أقول ذلك.
		٢٤ - أحاول أن لا أضع الآخرين في موقف حرج.
		٢٥ - لدى صعوبة في الوقوف مع طرف أو في الاختيار.
		٢٦ - لا أحب أن أكون وحيد الرأي عندما أكون مع جماعة من الناس.
		٢٧ - لا أخاف أن أتحدث أمام الجمهور.
		٢٨ - اعتقد أن الحياة هي علاقات قوة وصراع.
		٢٩ - لا أخاف من التحدي الخطير ومن المخاطرة.
		٣٠ - اعتقد أن إثارة الصراعات أفضل طريقة لحل المشكلات.
		٣١ - اعتقد أن التظاهر بالاحلام أفضل وسيلة لكسب ثقة الآخرين.
		٣٢ - اعرف كيف انصت إلى الآخرين وأن لا أقطعهم حين يتحدثون.
		٣٣ - اسير في المشاريع التي أود إنجازها حتى النهاية. لا أحب تأجيل المشاريع.
		٣٤ - لا أخاف من الإفصاح عن مشاعري كما أحسها.
		٣٥ - اعرف كيف أجعل الآخرين يؤمنون بأفكاري.

الـسـؤال	✓	×
٤٦- مدح الآخرين افضل طريقة للوصول إلى اهدافى.		
٤٧- لدى صعوبة فى احترام الوقت المتاح لى للكلام.		
٤٨- أننى ناجح فى التحكم المر.		
٤٩- اننى خدوم، طيب المعشر، حتى أن ذلك يدفع الآخرين إلى استغلالى.		
٥٠- أفضل أن اراقب لا أن اشارك.		
٥١- أفضل أن اكون وراء الكواليس، لا أن أكون فى الواجهة.		
٥٢- لا اعتقد أن التلاعب واحتواء الآخرين افضل الحلول وانجحها.		
٥٣- على الشخص أن لا يعلن بسرعة عن مقاصده لان هذا من قلة الأدب.		
٥٤- غالبا ما اصدم الناس باهكارى.		
٥٥- افضل أن اكون ذنبا، لا أن اكون نعجة.		
٥٦- التلاعب بالآخرين افضل وسيلة عملية للحصول على ما نريد.		
٥٧- اعرف غالبا كيف احتج، وبدون عدوانية مضرطة.		
٥٨- اعتقد أن المشكلات غير قابلة للحل بدون البحث عن اسبابها.		

والآن لاحظ أن:

(١) كل سؤال من تلك الاسئلة يعكس موقفا محددا من اربعة مواقف: مواقف سلبية، العدوانية، الشطارة، الاعتداد.

(٢) جمعت الاسئلة المشار اليها بالارقام فى جدول من اربعة اعمدة يعكس كل منها نموذجا للشخصية. فانظر للاجوبة التى اجبت عليها بـ (نعم) وضع علامة الى جانب ارقامها فى الجداول الاربعة. وان مجموع هذه العلامات هو الذى سيحدد شخصيتك. وكلما كان المجموع عاليا فى احد هذه الجداول كانت شخصيتك اقرب الى الموقف المحدد الذى يعبر عن الجدول.

★ السلبية :

إذا كانت اجابتك بنعم هى المرتفعة فى السلبية فإن عندك ميلا إلى التهرب أكثر من ميلك إلى مواجهة الآخرين.

ويمكن أن يأخذ هذا التهرب اشكالا مختلفة، أما الافراط فى اللطف وروح المصلحة (السؤال ٧، ٥٠) والميل إلى التسكع وتأجيل المشاريع، أو إلى فقدان القدرة على القرار (السؤال ٢٥، ٢٦، ٣٦، ٥٩). والخوف المرضى من اعطاء احكام حول الآخرين (السؤال ١٥، ١٦، ٣٥، ٣٧، ٦٠). والخوف من وضع نفسك فى المقدمة فى تحمل المسئولية (السؤال ٥١، ٥٢). والغضب إذ من الممكن أن يغضب الانسان لعجزه من حل مشكلة ما (السؤال ١٧).

ومن مساوئ هذا الموقف أنه لا يدفع الآخرين إلى احترامك، ولا يجعلك أنت نفسك تحترم شخصيتك، وهو يخلق لدى الشخص شعورا بالمرارة تجاه الذات وتجاه الآخرين، كما يورث شعورا بكون الانسان مستغلا من قبل الآخرين.

• العدوانية:

اما إذا كانت اجاباتك مرتفعة في جدول العدوانية فإن الغرور يدفعك إلى أن تكون الرجل الذى لديه الكلمة الأخيرة، والذى يجب أن يعلو صوته عن صوت الآخرين.

ولهذا الموقف اشكال مختلفة ايضا. فمن الممكن السيطرة على الآخرين أو تخويفهم أو تسبب الضرر لهم (الاسئلة ٤، ٢٩). او محاولة النجاح والفوز بأي ثمن (السؤال ٢١، ٣٩، ٥٦). واحتكار الكلام (السؤال ١١، ٢٠، ٤٨). ومعارضة او صدم الآخرين بقصد اللذة (السؤال ١٠، ٥٥). ونقد الآخرين والاستهزاء بهم وتحقيرهم (السؤال ٦، ٤٩). وعدم الخجل من أى شئ (السؤال ٣٠). والمخاطرات المفرطة (السؤال ٤٠).

وهذا السلوك بالضرورة رداً فعل عدوانية لدى الآخرين تجاهك أو حقدهم عليك وهو يجعلك بائساً غير سعيد لأن يخلق الشعور بأنك غير محبوب.

■ الشطارة:

وحين تكون اجابتك مرتفعة فى جدول الشطارة، فأنت تفضل الاساليب الملتوية والعمل وراء الكواليس، وانت تتهرب من المشكلات بدلا من ان تقول رايك بصراحة.

ولديك حديث خاص بكل واحد تتحدث إليه، فأنت تحب ان تحتكر اخر الاخبار والاسرار وتحتفظ بالتفاصيل التى يجهلها الآخرون.

واذا قال لك احدهم ان الطقس جميل... اليس كذلك؟ أخذت تفكر فيما يمكن ان يختفى وراء تلك العبارة من مقاصد وأهداف كامنة.

هنالك أوجه متعددة فى هذا الموقف، قد تكون ظاهرة أكثر لدى البعض، أو لدى البعض الآخر. ومنها أن تجعل الآخرون يفعلون ما تريد، حتى لو اضطرت إلى خداعهم واشعارهم بعقدة الذنب (السؤال ١٣، ٣٢، ٤١، ٤٢، ٤٦، ٤٧، ٥٧). ومنها أن تكون لديك نفسية متآمرة تطلب معرفة كل شئ، والتعرف على كل الناس، والتلاعب بكل القواعد المرعبة (السؤال ١٢، ٢٢، ٣٢) ومنها أخيرا ان تكون ممثلا فى شخصيتك (السؤال ١٩).

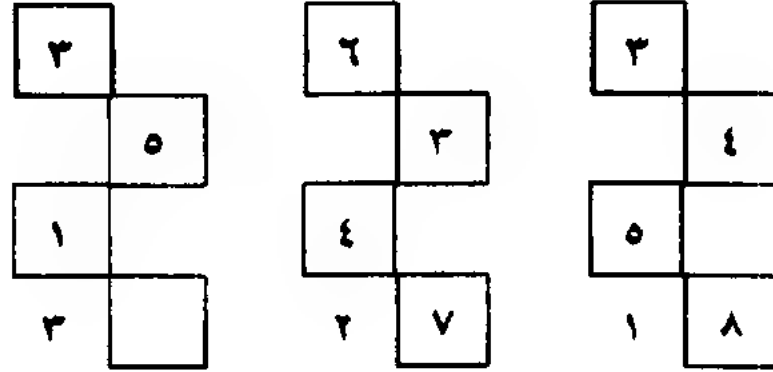
ان الامر السيئ فى موقف التلاعب مع الآخرين واحتواءهم هو انك تفقد ثقة الآخرين بك نهائيا عندما يكتشفون اسلوب المناورات هذا.

■ الاعتداد

وتبقى اجابتك بنعم إذا كانت مرتضعة في الجدول الرابع (الاعتداد) فإنك هنا تدافع عن حقوقك دون أن تعتدى على الآخرين. وانت تبني علاقاتك مع الآخرين على أساس الثقة المتبادلة والصراحة (السؤال ١٤، ٥٣، ٢٤). كما تعرف كيف تنصت إلى الآخرين وتأخذ بالاعتبار وجهات نظرهم (السؤال ٢٣، ٤٣). وهذا لا يمنعك من أن تؤكد ذاتك بثقة مضمنة، وان تتمسك بآرائك وبقراراتك بصلاية (السؤال ٢، ٨، ١٨، ٣٤، ٣٨، ٤٤، ٥٨).

هذا الموقف الافضل، وهو يتيح لك أن تصل إلى اهدافك في عدد معقول من الحالات دون أن تثير نقمة الآخرين عليك، بل انك تحظى بتقديرهم.

المربعات والأرقام



اي عدد يمكن تسجيله في الربع الفارغ الأخير في الشكل الثالث؟

أستقصاء

المدير الفالح...!!

يهدف هذا الاستقصاء إلى التعرف على كيفية ممارستك لتفويض السلطة لمؤوسيك في منظمته أو قطاعك أو إدارتك أو قسمك.

اقرأ كل عبارة جيدا ثم ضع دائرة حول الرقم الذي يعكس الدرجة التي تصفك العبارة بها.

نتيجة هذا الاستقصاء خاصة بك أنت، وهي وسيلة عملية لكي تتعرف على نقاط القوة والضعف، وطرق وأساليب التحسين والتطوير.

العبارات					موافق بشدة
١	٢	٣	٤	٥	١- الأعمال التي أفوضها لا تؤدي كما أريد.
١	٢	٣	٤	٥	٢- ليس لدي وقت لمارس التفويض كما ينبغي
١	٢	٣	٤	٥	٣- أراجع العمل بدون إشعار المؤوسين حتى أتمكن من تصحيح الأخطاء قبل أن تسبب لي كثيرا من المشاكل.
١	٢	٣	٤	٥	٤- عند إعطاء تعليمات واضحة ثم لا يؤدي العمل كما ينبغي فإن هذا يفضيني.
١	٢	٣	٤	٥	٥- إن المؤوسين معي ينقصهم ما لدي من التزام لذلك فإن ما أفوضه من أعمال لا يؤدي بنفس الجودة التي أؤديه بها

• د. محمود السيد

موافق بشدة					العبارات
١	٢	٣	٤	٥	٦- أنا أستطيع أداء العمل في قسمي بجودة أعلى من العاملين معي.
١	٢	٣	٤	٥	٧- إذا لم يؤد الموظف العمل الذي أفوضه له كما ينبغي فإنني ساكون عرضة للنقد الشديد
١	٢	٣	٤	٥	٨- إذا قمت بتفويض كل ما أستطيع أن أفوضه فإن وظيفتي تكون أقل متعة.
١	٢	٣	٤	٥	٩- أنا غالبا ما أعيد أداء ما أفوضه من أعمال
١	٢	٣	٤	٥	١٠- أنا أمارس التفويض بوضوح ودقة شارحا كيفية أداء العمل.
١	٢	٣	٤	٥	١١- عندما أفوض فقد السيطرة على الأمور
١	٢	٣	٤	٥	١٢- يمكنني أن أمارس مزيدا من التفويض إذا كان العاملون معي أكثر خبرة.
١	٢	٣	٤	٥	١٣- أنا أفوض الأعمال الروتينية واحتفظ لنفسى بالأعمال غير الروتينية
١	٢	٣	٤	٥	١٤- يتوقع رئيسي أن أكون قريبا جدا من كل تفاصيل العمل.

مواهب بشدة					العبارات
١	٢	٣	٤	٥	١٥- لم يثبت لدى أن التفويض يوفر الوقت.
١	٢	٣	٤	٥	١٦- اشجع العمل الإضافي (خارج الدوام)
١	٢	٣	٤	٥	١٧- هناك احتمال أن أغرق في تفاصيل العمل
١	٢	٣	٤	٥	١٨- لا أؤمن بالتدريب كوسيلة لتنمية معارف ومهارات الرؤوسين والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم
١	٢	٣	٤	٥	١٩- لا أفوض في الاعتمادات المالية.
١	٢	٣	٤	٥	٢٠- لا أميل إلى التفويض إلا في حالة غيابي
١	٢	٣	٤	٥	٢١- أقوم شخصيا بالتأكيد من كافة مخرجات المجموعة

مفتاح الحل

استقصاء المدير الفالح

الدرجة	النتيجة
٨٤ - ١٠٥	لم تستع الاستفادة من قدرات مرؤوسيك
٦٣-٨٣	فى استطاعتك أن تحسن من ممارستك للتفويض بدرجة كبيرة
٤٢-٦٢	لا يزال هناك مجال قليل لتحسين ممارستك للتفويض
٢١-٤١	أنت مفوض فعال .. أو إنك جملة إجابتك

تمرين

الميزان

فى مهارات المدير لتقويم أداء المرؤوسين (*)

■ بصفتك مسئولاً عن ثمانية رؤساء أقسام، يعملون تحت رئاستك المباشرة، عليك أن تقوم بتقويم أداء هؤلاء المرؤوسين، مع مراعاة ما يلى:

- أن ما ستقرره عند تقويمك لأداء مرؤوسيك، يمثل قاعدة أو سابقة ترسيها فى أدارتك قد يعتد بها فى المستقبل.

- إنك المسئول الوحيد عن تقويم أداء مرؤوسيك المباشرين، ولذلك فإن لك كامل الحرية فى تحديد نسبة التقويم التى تراها مناسبة لكل مرؤوس.

■ وفيما يلى إطار عام، يصف حالة وظروف أداء وأوضاع كل مرؤوس من هؤلاء المرؤوسين، أقرأها بهدوء وعلى انفراد، لكى تقرر ما تراه مناسباً بشأن كل منهم.

(*) المؤسسة العربية للاستشارات والتنمية.

إطار عام بحالة وظروف أداء وأوضاع مرؤوسيك

★ محمود على : %

على الرغم من أنه في حدود علمك. بأن محمود على يزاول وظيفته الاشرافية بمستوى جيد. إلا أنه يأخذ رأى الآخرين في أدائه (زملائه من رؤساء الاقسام. والعاملين تحت إشرافه) اتضح انهم لا يشاركونك الرأى. ويعتقدون بأنه مشرف غير فعال، ومع ذلك فانت تعلم أن محمود يعمل مع مجموعة من الرؤوسين الذين يصعب الإشراف عليهم لأن مستوى مهاراتهم في العمل ضعيف. كما أن ظروف العمل البيئية التي تعمل المجموعة في ظلها تعد غير مريحة، حيث تتصف بالضوضاء وعدم النظافة.

وبصفة عامة فإنك ترى أنه في حالة فقدانك لمحمود على. سيكون من الصعب احلال آخر محله.

★ على درويش : %

يعيش على درويش صدقة حياة غير منتظمة، فهو أعزب لم يتزوج بعد، الأمر الذى كثيرا ما يؤثر على مستوى أدائه. ويعوق قيامه بمهام وظيفته.

وباختصار فإنك تشعر بأن أدائه كمشرف أقل كثيرا من المفروض، وأن بعض حماقاته تعد معروفة جيدا للعديد من زملائه رؤساء الاقسام. والعاملين تحت رئاسته.

★ حازم الصيرفى : %

على الرغم من أنك تعتبر حازم الصيرفى واحدا من أحسن رؤساء الاقسام العاملين تحت إشرافك، فإنه من الواضح أن هناك آخرون يعتقدون بأنه مشرف غير كفء وغير فعال.

ويتميز أداء حازم بالجودة العالية، إلا أنه إنسان مترف ومرهف الحس، ولا يعمل إلا إذا كانت معنوياته مرتفعة، كما لا يمارس إلا الأعمال التي يرى فيها نفسه ويحقق فيها ذاته، بالإضافة إلى أنه إنسان ثرى ومتزوج من سيدة على درجة كبيرة جدا من الثراء، ولذلك فهو في حدود علمك غير محتاج ماليا وليس في حاجة إلى الوظيفة.

★ أحمد ناصر، %

من واقع علاقتك الشخصية أحمد ناصر، علمت أنه في غاية الحاجة المالية، نظرا لبعض المشكلات الشخصية التي يواجهها. ولقد حدثك بعض زملائه عن حاجته إلى درجة عالية في التقويم حتى يتسنى له الترقى لوظيفة أعلى ينتظرها سيؤدي راتبها إلى تحسين حالته المالية.

وعلى الرغم من اعتقادك بأن أحمد يعد من رؤساء الفعاليين. إلا أن بعض زملائه من رؤساء الأقسام كثيرا ما يلجأون إليك للشكوى من تصرفاتك، كما أنك سمعتهم أكثر من مرة يسخرون من قدراته كرئيس قسم.

★ هناء السعداوى، %

أظهر هناء السعداوى نجاحا ملحوظا، في قيامها بمهام وظيفتها حتى الآن، حيث أنها لم يمض على تعيينها رئيسا للقسم الذي يشرف عليها إلا سنة واحدة.

ولقد تعجبت كثيرا عندما علمت أنها تعمل مع مجموعة غير مؤهلة بالقدر الكاف من العاملين، كما أن مهاراتها في العمل منخفضة، ومع ذلك فإن القسم الذي ترأسه قد حقق أهدافه المقررة.

ومن خلال تعاملك مع هءاء علمت أنها يحتءاء إلى زيادة فى الأءر لزيادة أعباءه العائلىة؁ كما أنها تحظى بتقءىر زملائها من رؤساء الأقسام لاءائها المرتفع.

★ مااء الطنبولى؁ %

يعد مااء من المرؤوسىن الذىن يسعءك ءائما أن ءجلس وءءءء معهم؁ كما أنه يحظى بءرءة قبول عالىة من ءانب زملائه رؤساء الأقسام؁ ءىء يعءبرونه أنسانا ظرىفا واءءماعىا.

وىعد آءاء مااء ممءازا. الأمر الذى آءءش الكءىرون ءىء أن اءءمامه ضعىف ءائما سواء بالزيادة فى الأءر أو ءتى الترقىة.

★ أءماء صالىء؁ %

على الرءم أن معلوماءك عن أءماء كان ءائما أنه ءىر قاءر على ءءصرف؁ إلا أنه عءء آءء راءى الآءرىن فى آءائه كرئىس قسم؁ آءضح لك أنه مءل تقءىر العالىبة.

ولقء ءمءلء ءبىرءك فى ءءامل معه؁ فى أنه منفضء للءعلىمات بالءرءة الأولى. ولا يسءطىع أن ىءءرك ءطوة إلا بالعرض علىك وطلب ءوءىهاءك وءعلىماتك الأمر الذى ىءعلك ءائما مطمئنا على العمل فى قسمه.

★ شوقى ءنىم؁ %

نظرا لعلاءءك الءمىمة مع شوقى؁ فأءء ءعلم عنه أنه من النوع الذى ىبءء أمواله بءماقة. كما أن القسم الذى ىراسه يعد من أصفر الأقسام بىاءارءك؁ ءىء أن ءءم العمل به قلىل. كما أن طبىعة العمل فىه سهلة وبسىطة وءلك بالمقارنة بالأقسام الآءرى.

وباءءصار فإنك ءشعر بأن شوقى لا يؤءى وظيفءه على وءه مرضى؁ وعلى الرءم من ءلك فإن عءءا من زملائه يعءبرونه من أفضل رؤساء الأقسام بالشركة.

للأذكياء فقط

خمسة من المديرين اسماؤهم:

- أ- حازم / إبراهيم / سعيد / محمود / على
- ب- لدى كل منهم حساب بالبنوك الآتية مرتبة ابجديا
التميز - الوطن - النيوغ - الكويت - السعودية
- ج- أرقام حساباتهم مرتبة تصاعديا هي:
٤٢٩١١٧٨٦، ١٠٤٢٥٣٨، ٤٢١٩٥٣٠، ١٧٩٩٣٥١، ٦٥٤٣٢
- د- الحسابات بالدولار مرتبة تنازليا كالآتي:
١٣٤٧، ٢٥، ١٠٥، ٢٢١، ٥٥٠
- هـ- يشغل أصحاب هذه الحسابات المهن التالية بدون ترتيب
مدير إنتا، مدير أفراد، مدير مشتريات، مدير مالى، مدير تسويق.
- فهل تستطيع أن تحدد لنا اسم كل مدير واسم البنك الذى
يتعامل معه ورقم الحساب الخاص به والوظيفة التى يشغلها.
- هناك (١٢) قائدا فى الشبكة الإدارية التالية:

ثانياً:

المدير القائد

قبل أن تبدأ عزيزى المدير

اقرأ ميلا القصة (١)

أسند الراعى ظهره إلى جذر صخرة كبيرة، وضم عصاه الطويلة بكلتى يديه. ثم أغرق مليا فى أفكاره حتى لاح الوجوم على ملامح وجهه. وبعد حين التفت إلى غلامه الجالس أزاءه وقال:

- سمعت أن كبيرة أغنامنا قد اعتزلت إدراة اللبن وتضرغت لكتابة مذكراتها، وإرشاد الأغنام إلى سبل الحكمة والرشاد!!
- كذلك فعلت.

- إذن، إذهب واستدعها إلى مجلسنا، نشاورها فى الحال التى نحن عليها.

وما هى إلا ساعة، حتى لاحت الغنمة الكبيرة تمشى بخطى وثيدة متهملة، فلما بلغت مجلس الراعى وألقت السلام، قال لها بصوت مهموم مغموم كأنه النشيج.

- ضمرت ضروركم أيتها الأغنام، وغدا لبنكم نزرأ يسيرا، وضوت أجسادكم، وبرزت عظام نجورككم.

واطرق لحظة، ثم أردف حزينا:

- كل شئ فى اضمحلال وقلة، إلا ثغافكم ففى ازدياد.

قالت الغنمة الكبيرة بثقة الحكيم وجراته:

(١) د. محمد قاسم القريوتى - دورة تدريبية عن المهارات الأساسية للقيادة لقيادتى شركة الاتصالات الإدارية.

- هذا ذنب الراعى وليس ذنب الأغنام.

فز الراعى واقفا كأنما لدغته افعى، اتكأ بيمينه على عصاه
ووضع يده الأخرى على رأس غلامه وقال:

لكن غنمات جارنا الراعى ذات ضرور منتفضة ادواج عازف
المزمار ذى الانبوبتين. وهى مدرار كأنها تنتج من بئر لا ينضب،
وأجسادها سمينة فهى كالعجول، وصوفها كثير كثيف.

- فقالت الغنمة الكبيرة بنفس اللهجة الواثقة الهادئة:

- الذنب فى حالنا ذنب الراعى.. فالعشب شحيح والماء مفقود،
ومعنويات الأغنام لا تساعد على السمنة والإدرا.

صرخ الراعى باستهجان امتزج بالغضب:

- إنى لأصحو الفجر لأجلكم، ارتع بكم فى المراعى، وارفقكم
فى البحث عن الكلأ والماء، أراقب كل غنمة منكم، واهش عليها
بعضاى كى لا تبتمد عن القطيع، ولكم دخلت معارك رابحة من
الذئاب التى تحاول الاقتراب منكم، ولكم قطعت من الحشائش
بيدى لأطعمكم.. فهل لى ذنب بعد ذلك؟

قالت الغنمة الكبيرة بلهجة فيها كثرة من التحسر:

- أجل. أنك راع يفتقد إلى الرؤية، ويبدد وقته فى مراقبة
الغنم، ومقارعة الذئاب، وقطع الحشائش، وإعادة الاغنام القاصية.

استغرب الراعى من هذا الجواب، وقال باستنكار:

- وما كان على أن افعل؟

هزت الغنمة رأسها وأجابت برفق:

- عليك أن تقف فوق هذه الصخرة التى كنت تسند ظهرك اليها، ثم تنتظر إلى بعيد، فتحدد المراعى التى يمكننا أن نرتع فيها غدا، ثم بعد غد، ثم بعده. وتختار اخصبها عشباً واغزرها ماء.. وتفكر فى استراتيجيات منافسيك من الرعاة، وتضع التصورات لكيفية مواجهتها. وتوجهنا إلى المروج فنذهب. ولا تقتصر على السير فى الاتجاه الذى نسير فيه. وعلينا أن تحدثنا عن تلك المروج الخضراء اليانعة الريانة، لترفع لدينا الروح المعنوية الغنمية.

ثم تنهدت كأنها تعبت، واستطردت

- وعلينا أن نترك بعد ذلك أمر حراسة الغنم لغلامك وأمر أكل العشب لكل غنمة بذاتها، وأمر إعادة الأغنام القاصية لى. وتنهدت مرة أخرى، وقالت بصوت أعلى وأكثر حسماً:
- إنه لا يفلح راع يفتقد إلى الرؤية.

وهنا، أشار الراعى لغلामه ليتولى حراسة الأغنام، وقال للغنمة الكبيرة:

- راقبى انتظام الصفوف، وعلمى كل غنمة أن تأكل بذاتها.
ثم صعد لأعلى الصخرة: فرأى راعياً آخر واقفاً ينظر من على صخرة غير بعيدة، ورأى من المراعى الخضراء، ما لم يكن قد رأى من قبل.. فأشار للغنمات أن تسير فى اتجاهه.
عندها ابتسمت الغنمة الكبيرة وقالت له:
- حاول أن تنظر أيضاً إلى أبعد مما يراه بصرك.

هز الراعى رأسه وعاد ينظر إلى بعيد. فعادت الغنمة الكبيرة
وقالت.

- لا تنس أن تشرك الأغنام فى فهم الرؤية التى ترى.

أسئلة:

- ما مغزى هذه القصة؟
- ما هى مهمات القائد؟
- ما هى مهمات المدير؟
- هل تذكر هذه القصة بخبرة عشتها؟

مفاهيم عامة

قبل أن نستعرض في الحديث عن القيادة نلفت النظر إلى أننا سوف نركز في حديثنا هنا على العلاقة بين القائد والتابعين على أن نبدا ولا بالإشارة إلى بعض المفاهيم التي سوف يتناولها حديثنا عن القيادة والتي منها:

(أ) القائد:

• القائد هو ذلك الشخص الذي يتمتع بمجموعة من السمات تمكنه من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم وتتمثل هذه السمات فيما يلي:

- | | |
|------------------------|---------------------------------|
| - القدرة على المبادرة. | - القدرة على التمييز |
| - نفاذ البصيرة | - الاستقامة |
| - الاقدام | - الفاعلية |
| - ثبات المشاعر | - القدرة على الحسم |
| - يمكن الوثوق به | - الطموح |
| - متعاون مع الآخرين | - الموضوعية |
| - يكرس نفسه للعمل. | - المهارة في العلاقات الإنسانية |
| - المغامرة. | - الجرأة |

وقد ينظر البعض إلى القائد من زاوية الوظائف التي يمارسها.

● فيصف القائد الرمزي بأنه القائد ذو المكانة الاجتماعية دون القوة.

● ويصف القائد الإداري بأنه القائد الذي يمكنه إنجاز الأعمال.

● ويصف القائد الخبير بأنه القائد ذو الصفات والقدرات الخاصة أما

● القائد الأسطوري فهو القائد الذي يملك قوة خارقة عن قوة البشر.

(ب) القيادة؛

أن تعريف القيادة يعتمد على الزاوية التي يتم التركيز عليها

● فالاهتمام بعملية التأثير يؤدي إلى تعريف القيادة على أنها تلك «القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع».

وبالتالي تكون القيادة هنا هي محصلة التفاعل بين سمات القائد والاتباع وخصائص المهمة أي أن القيادة يعبر عنها بالمعادلة التالية:

القيادة - قائد + جماعة + أهداف + تأثير

• أما إذا نظرنا للقيادة من زاوية الاختيار فإننا نعرف القيادة على أنها النتيجة التي نتوصل إليها من تطبيق الاختيارات الخاصة بالصفات الشخصية الواجب توافرها في القيادة.

• وإذا نظرنا إلى القيادة من زاوية السمات فإننا نعرف القيادة على أنها ائتلاف مجموعة من السمات تمكن الفرد من حمل الآخرين على اتباع توجيهات مطلوبة لبلوغ أهداف.

• أما إذا نظرنا إليها من زاوية التابعين فيمكن القول أن القيادة هي «فن تنسيق للأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة».

هذا ويلاحظ أنه على الرغم من تعدد التعاريف واختلافها في بعض التفاصيل إلا أنها تتفق جميعاً في محتواها ومضمونها حيث تؤكد على جانب واحد هو جانب الحث والتأثير على سلوكيات الجماعة والعاملين ودفهم راغبين نحو تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها.

(ج) الوظيفة القيادية:

تتكون الوظيفة القيادية من العناصر التالية:

- ١- تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة.
- ٢- تعيين النواحي الجيدة والسينة في كل موقف.

٣- توجيه الجماعة نحو الأعمال الجيدة وتحذيرها من الوقوع فى الأعمال السيئة.

٤- تمثيل الجماعة رسميا والتعبير عنها أمام الغير.

٥- العمل على الوصول للأهداف النهائية للقائد.

٦- وضع الخطط التى تكفل تحقيق أهداف الجماعة.

٧- تحقيق التعاون بين العاملين عن طريق توزيع المهام بينهم فى تناسق وانسجام.

هذا وتتشأثر الوظيفة القيادية بمجموعة من العناصر من أهمها:

١- العلاقة الإنفعالية بين القائد وتابعة.

٢- مدى الحاجة إلى التبعية داخل الجماعة.

٣- دوافع القيادة أى الأسباب التى تدعو الشخص إلى أن يتطلع أن يكون قائد.

٤- نوع الجماعة من حيث حاجتها إلى توزيع وظائف القيادة على أعضائها.

(د) الرئيس «المدير»:

هو الشخص الذى يحتل مركزاً رئاسياً فى منظمة رسمية ويكون مسئولاً عن شخص واحد على الأقل ويمتلك سلطات

رسمية تجاه ذلك الشخص ونطاق اهتمامه قاصرا على البيئة الداخلية للمنظمة.

(هـ) القائد الإداري؛

هو ذلك الشخص الذي تم تعيينه من جهة الاختصاص او قد يتم انتخابه ويلجأ غالبا لاستخدام السلطة غير الرسمية في التأثير على سلوك العاملين وقد يضطر احيانا إلى استخدام السلطة الرسمية ونطاق اهتمامه ينصب على البيئة الداخلية والخارجية معا.

(و) النمط القيادي؛

هو تعبير عن سلوك الرئيس تجاه جميع اطراف الموقف الذي يجابهه وكذلك الأهداف المرتبطة بهذا الموقف وعموما فإن هناك ثلاثة أنماط قيادية هي:

١- القيادة الفاشلة؛

وهي القيادة التي تسمى لتحقيق أهداف التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي وهي تفشل في تحقيق كليهما.

٢- القيادة الناجحة؛

وهي القيادة التي تسعى لتحقيق أهداف التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي وهي لا تنجح إلا في تحقيق أهداف التنظيم الرسمي فقط.

القيادة الفعالة:

وهي القيادة التي تسعى لتحقيق أهداف التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي وهي تنجح في تحقيق كليهما.

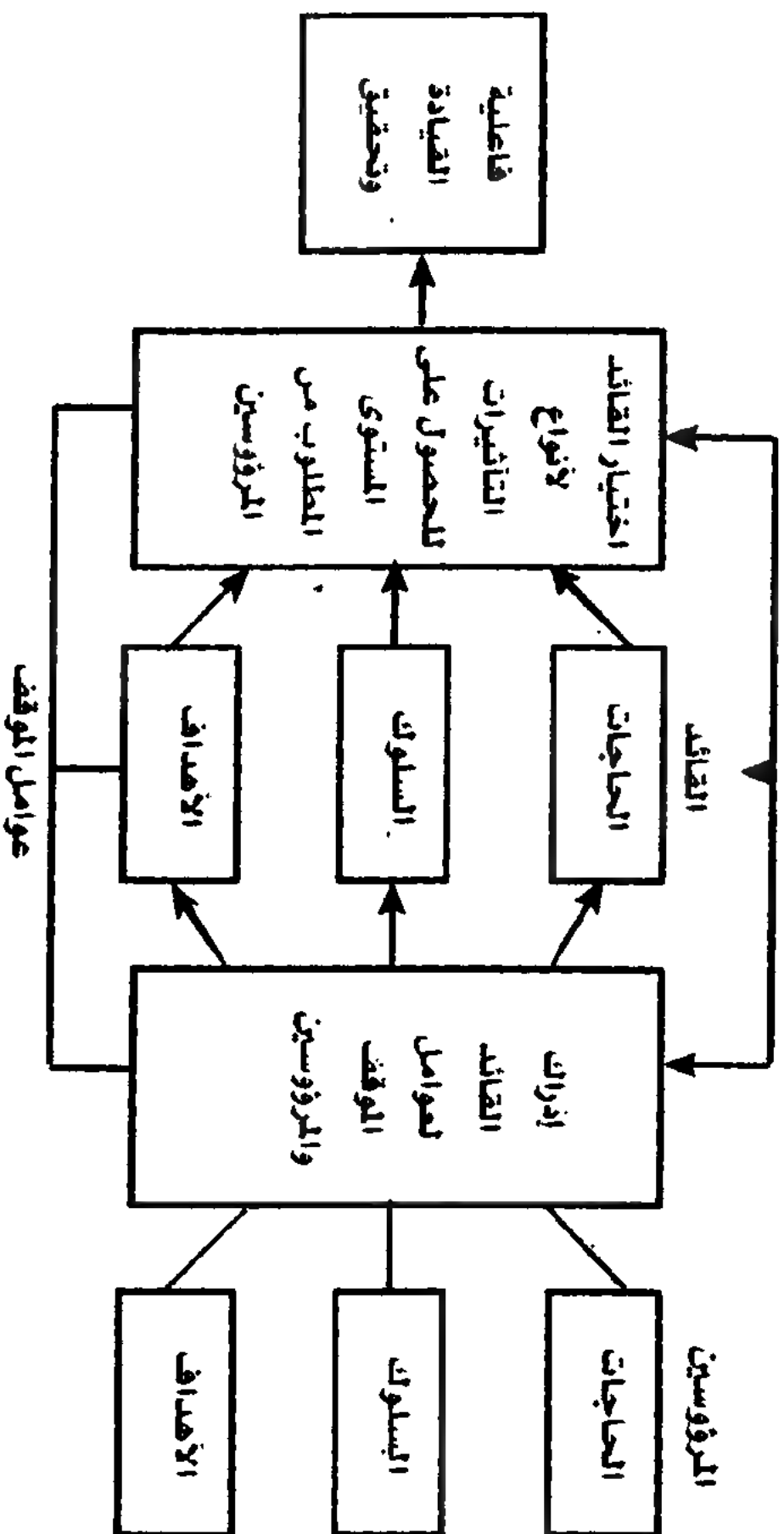
* مراحل القيادة :

تمر القيادة بالمراحل التالية:

- ١- مرحلة التكامل : حيث يكون على القائد مهمة أن ينمى خبرات ومهارات تابعة ويساعدهم على النمو وأن يعمل معهم على تحقيق الهدف المشترك.
 - ٢- مرحلة العمل الجماعي: وهنا يجب على القائد أن يدرب أتباعه على أن يعملوا معه.
 - ٣- مرحلة الترغيب وهنا نجد أنه يجب على القائد أن يحاول إقناع الآخرين بقدرته على تحقيق أهدافه.
 - ٤- مرحلة الترهيب وهنا يحاول القائد أن يطبع الآخرين بطابعه.
- هذا ويوضح الشكل التالي عملية القيادة .

عملية القيادة

عوامل الموقف



القائد والقيادة

يلاحظ أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين على تعريف مقبول للاصطلاحين القائد / القيادة فالبعض يرى أن: القيادة خاصية من خصائص الجماعة وهي مرادفة في معناها للمكانة أو لمركز معين وربما تكون القيادة خاصية من خصائص الفرد، فالقائد في نظرهم هو الذي يتسم بخصائص معينة مثل السيطرة أو ضبط النفس.... إلخ غير أننا ننظر إلى القيادة على أنها:

تلك القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع وهي محصلة للتفاعل بين سمات القائد والاتباع وخصائص المهمة.

القيادة = قائد + جماعة + أهداف + تأثير

أما القائد فإنه يمكن النظر إليه على أنه نتاج القوى الاجتماعية وبنفس القدر فهو محدد لها والشخص لن يصبح قائداً بمجرد أنه يمثل نمطاً خاصاً من سمات الشخصية بل إن

هذا النمط يجب ان يكون مرتبطا باهداف الجماعة التي هو قائدها.

- أما عن مفهوم القائد عن ذاته فهي تلك التصورات والمعارف والمشاعر التي يتبناها القائد عن ذاته. فالقائد الذي يتبنى تصورا عن ذاته بأنه متبواضع يعمل جاهدا على ان يكون سلوكه مع اتباعه ترجمة عملية لهذا التصور.

- غير انه يجب ان نضع فاصلا منطقيا بين وظائف القائد وبين سلوكه القيادي فوظائف القائد تشير إلى ما يجب ان يفعله، أما عن السلوك فإنه يصدر عن القائد لتنفيذ الوظائف الموكلة إليه.

(٣) الرئيس يكون مهتما بالعمل ويهمل النواحي الإنسانية وهو يستمد سلطاته من مركزه في التنظيم الرسمي.

(٤) الموضوعى يكون ليس له أى اهتمام بالعمل أو بالعلاقات الإنسانية وهو عادة يكون عازف عن القيادة رافضا لها.

(٥) رجل الأعمال وهو إنسان يوازى بين اهتماماته بالعمل واهتماماته بالعلاقات الإنسانية ويتوقف مقدار نجاحه على قدرته على تحقيق التوازن بين المهارات الفنية والمهارات الإنسانية.

القائد والدافعية للقيادة

قد نتساءل الآن عن السبب الحقيقي الذي من أجله يسعى الأفراد إلى القيادة...

أن الأشخاص قد يسعون إلى القيادة رغبة في المكافأة المادية ومع ذلك نجد أن هناك أفرادا كثيرين ضحوا بمصادر كبيرة للدخل نتيجة لتقبلهم لمركز من مراكز القيادة.

أن الأشخاص قد يسعون إلى القيادة رغبة منهم في الشعور بالقوة حيث يجد القائد إشباعا لرغبته في الاستخدام السيادي للقوة في معاملته للاتباع ومع ذلك ففى أى جماعة قد تدفع الحاجة للشعور بالقوة بعض الأشخاص إلى المراكز القيادية ولكن الحدود والقوى الاجتماعية قد تقف أحيانا حائلا دونهم ودون إشباع حاجاتهم.

أن الأشخاص قد يسعون إلى القيادة رغبة في الحصول على مكانة مميزة بين أعضاء الجماعة حيث إن المكانة العالية تضى على شأغليها قوة وسلطة تعود عليه بمكافأة مالية وصدقات، وعضوية جماعات تساعد بدورها على الاحتفاظ بالمكانة وإشباع حاجات الإنسان.

أن الفرد قد يسعى إلى القيادة رغبة منه في الشعور بقيمته حيث يثير ذلك فيه استعدادات للقيام بالوظائف التي يتطلبها عمل الجماعة.

وخلاصة ذلك :

إن القوة والمكانة والقيمة لا تعنى أن يسعى الفرد دائما للقيادة، فالقيادة أحيانا تفرض على الأشخاص فرضا إذن ما هو القائد الحقيقي إلى القيادة؟ تحقيق الذات... ربما!

القائد والنفوذ

النفوذ هو قدة شخص أو مجموعة من الأشخاص فى التأثير على سلوك الآخرين . والنفوذ له مجموعة خصائص منها:

- (١) قدرة على التأثير فى الآخرين.
- (٢) نفوذ الطرف الأول هو ما يدركه الطرف الثانى فى الطرف الأول.
- (٣) النفوذ داخل المنظمات يكتسب، ويمكن للأفراد أن يزيدوا أو ينقصوا من قاعدة نفوذهم.
- (٤) ينبع النفوذ من سمات شخصية عقلية وجسمية وسلوكية ومن القدرة على الإثارة والعقاب ومن السلطة والمعلومات .. إلخ.
- (٥) والنفوذ لا يفوض من الغير وإنما يكتسب.

هذا ويعتبر النفوذ صيغة مساعدة لسلطة القائد تساعد على جعل الآخرين يطيعون ويلتزمون فقد يصدر القائد قراراً مستخدماً سلطاته ولكن لا يكون لديه القدرة على التأثير على الآخرين، أى ينقصه النفوذ. لذا فإن قراره لا ينفذ لأن هناك إنكاراً من قبل المرؤوسين لسلطة القائد. ومن ثم فإن القيادة تختلف عن النفوذ فى أن القيادة هى تأثير إضافى يحث المرؤوسين على الطاعة الاختيارية.

القيادة والسيطرة

إن القيادة عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد يجب أن يكون عضواً في الجماعة يشاركها مشكلاتها ومعاييرها وأهدافها وأمالها ويوطد الصلة مع أعضائها ويحصل على تعاونهم ويتوقف استجابة الأعضاء للقيادة على إدراكهم بأن القائد هو أصح شخص للقيام بمطالب هذا الدور الاجتماعي والقيادة تتغير من موقف لموقف ومن عمل لعمل.

فالقيادة إذن تتوقف على الشخص وعلى الموقف الاجتماعي وعلى التفاعل بينها أما السيطرة فهي تعنى عملية متابعة وتقييم وضبط الأنشطة التنظيمية تجاه تحقيق أهداف مخططة. ويلاحظ أن كبر حجم المنظمات والإثراء الوظيفي يجعل القائد في حاجة إلى وظيفة السيطرة حتى لا يستفحل أي انحراف ويتمكن من اكتشاف وتصحيح المشكلات قبل أن تتضخم والسيطرة أيضاً مطلوبة للتأثير في دافعية التابعين لأن نظام السيطرة يجعلهم محل تقدير واحترام.

وهناك أربع درجات للسيطرة هي (ديمقراطية - تيديقراطية - أوتوقراطية - بيروقراطية) يتم عمل توليفة بينها وبين سلوكيات القائد وذلك على النحو التالي الذي توضحه المصفوفة التالية:

مصنوفة مستوى السيطرة بين القائد وتابعيه

مستوى السيطرة	الأول	الثاني	الثالث	الرابع
الاهتمام بالعمل	+ع	-ع	+ع	-ع
الاهتمام بالعلاقات الإنسانية	+ن	-ن	-ن	-ن
النمط القيادي	ديمقراطي	تدوقراطي	أوتوقراطي	بريقراطي

ومن المصنوفة يتضح أن أنماط القيادة هي:

(١) النمط الديمقراطي:

وهذا النمط يفوض السلطة إلى المرؤوسين ويشاركهم في عملية اتخاذ القرارات ويثق بأنهم قادرون على تحمل المسؤولية ويفضل اتباع هذا الأسلوب في الحالات الآتية:

* عندما يحمل الموظفون مهارات عالية ويكونون مندفعين للعمل.

* عندما يكون القائد على خبرة فنية عالية ومدركا لحجم المشاركة المطلوبة حسب كل موقف بما يحقق علاقات تتسم بالود مع التابعين.

(٢) النمط التيدوقراطي:

هنا يبدى القائد اهتماما ملحوظا بحاجات العاملين ويقيم معهم علاقات تتسم بالود والصدقة في حين لا يحظى العمل سوى بالقدر القليل من العناية وعادة ما يطلق على هذا القائد تسمية القائد المجامل.

(٢) النمط الاوتوقراطي:

وينصب تركيز القائد هنا على العمل بغية الوصول إلى أقصى قدر للإنتاجية ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية بل يتعامل مع التابعين على أنهم أدوات لإنجاز العمل فنراه يمارس المركزية في اتخاذ القرارات كما تكون تعليماته لتابعيه واضحة ومفصلة بحيث يتأكد من أنهم يقومون بعمل بشكل صحيح وعادة ما يطلق على هذا النوع من القيادة بالقيادة الاستبدادية أو الديكتاتورية وهذا النوع من القيادة يفضل استخدامه في الحالات الآتية:

- * عندما يكون التابعين قليلي الخبرة بالعمل الفني.
- * عندما تنقص التابعين روح المبادرة والمسئولية.
- * عندما يكون القائد ماهراً في النواحي الفنية.
- * عندما تكون القرارات الواجب اتخاذها على درجة بالغة من الأهمية.

(٤) النمط الابريقراطي:

والقائد هنا يبذل قدراً محدوداً من الجهد يعنى بأداة الحد الأدنى لما يطلب منه ولا يهتم بالعاملين كبشر لهم حاجات ينبغي إشباعها أي أن القائد هنا لا يقوم بمهام القيادة الفعلية وقد يرجع ذلك إلى شعوره بأن الدور القيادي غير مريح أو لأنهم يعملون على قاعدة ضعيفة من السلطة والقوة أو بسبب وجود قائد غير رسمي قوى الشخصية مما يتسبب في حدوث صراع معه.

القائد وصنع القرار

القرار يصنع لمواجهة أو معالجة مشكلة معينة ويختلف القادة في معالجتهم للمشكلات، فهناك من يرصد الأحداث والمقدمات ويتنبأ بالمشكلة فيتحسب لها بقرار مناسب إذا جاءت. وهناك من ينتظر حتى تدهمه المشكلة وهناك من يعيش المشكلة ويسوف ويتردد في صنع القرار.

كما يختلف القادة في درجات المشاركة التي تتاح للاتباع في صنع القرار. فالنمط الاوتوقراطى يكون متسلطا ومتمسكا براهه فقط، ولا يميل إلى إقناع مرؤوسيه في صنع القرار أو إشراكهم بشكل ظاهر.

اما النمط الديمقراطي فإنه يعتمد إلى مشاركة مرؤوسيه في عملية صنع القرار وتشجيعهم على إبداء آرائهم.

ويصور الجدول التالى درجات المشاركة في عملية صنع القرار وفقا لاتجاهات القادة.

م	اتجاهات القادة	مستوى مشاركة جماعة الرؤوسين
١	يصنع قراره بمفرده ويبلغه لرؤسيه	... صفر
٢	يعرض الموقف وأبعاده ويدعو مرؤوسيه للاستفسار والمناقشة وإبداء الآراء ثم يصنع قراره	... محدود
٣	يعرض مشروع قرار، ويدعو مرؤوسيه للاستفسار وإبداء الآراء ثم يتخذ قراره	... متوسط
٤	لا يعرض مشروع قرار ويطلب إلى مرؤوسيه مناقشة أبعاد الموقف وتحديد البدائل، وتقييمها، ثم يتخذ قراره	.. عال لحد ما
٥	يعرض الموقف على مرؤوسيه ويطلب إليهم تحليله، تحديد البدائل وتقييمها واتخاذ القرار على أن يناقشهم فيه إما لإقراره أو لتعديله	.. عال
٦	يعرض الموقف على مرؤوسيه مع رؤيته الخاصة ويطلب إليهم ممارسة مراحل عملية صنع القرار.	.. عال جدا

القائد والتفويض

يقصد بالتفويض الحق المفوض للمديرين في صنع قراراتهم دون الرجوع للمستوى الأعلى. هذا وتقاس كفاءة التفويض بمعاييرين.

(أ) مجالات التفويض : ويقصد بها الأمور التي تفوض فيها السلطة إيجابا أو سلبا.

(ب) درجة التفويض : ويقصد به قدرة السلطة المفوضة في المجال الذي تم فيه التفويض.

(١) نمط القائد الديمقراطي:

يرى أنه بحكم مسؤوليته عن تنمية قدرات مرؤوسيه ضرورة توفير فرص تعزز تعلمهم واكتسابهم للمعرفة والمهارة من خلال الممارسة بما ينتج عنه تولد صفا ثانيا يتولى المسؤولية عند اللزوم. ومن ثم فإنه يدرّبهم على اتخاذ القرارات مع اعتبار أن الخطأ في هذه القرارات يعتبر بمثابة تكلفة تدريب لهم وبالتالي فإن هذا النمط من القادة لا يخشى تفويض السلطة بل نجده دائما يسعى إلى توسيع نطاق هذا التفويض.

(٢) نمط القائد الديكتاتوري:

يجد هذا النمط من القادة استمتاع في الانفراد بالسلطة وتركيزها في يده ويجعل بالتالي مرؤوسيه مجرد منفذين تابعين وحتى إن عين وكيلًا أو نائبًا يميل لاختياره محدوداً في قدراته وطموحاته غير مطالب بسلطات أو صلاحيات.

أنماط القادة فى مواجهة المشكلات

من المعروف أن المديرين يختلفون فى أساليب تعاملهم مع المشاكل الإدارية التى تواجههم فى حياتهم العملية، فمنهم من يميل إلى التركيز على المشكلة ذاتها ويسعى دائما إلى الحصول على المعلومات المتعلقة بها سواء كان ذلك باثارة الأسئلة مع الغير أو الاستماع إلى ما يقوله الآخرون. وذلك بهدف تشخيص كل العناصر المتصلة بالمشكلة. ومنهم من يميل إلى التركيز على الحلول ويسعى دائما إلى تصور الأفكار والاقتراحات المتعلقة بها، ولا يعنى ذلك أنه يتفهم تماما مسببات المشكلة إذ أن حلوله المقترحة غالبا ما تنصب على النتائج المترتبة على المشكلة وليس على مسبباتها. وفى داخل هذا التقسيم الواسع لأساليب مواجهة المشاكل يمكن التمييز بين خمسة أساليب مختلفة.

مع ضرورة التنبيه على أنه ليس هناك أسلوب أفضل من الآخر وإنما يتوقف استخدام أى منها على طبيعة المشكلة أو الموقف الذى يواجهه المدير.

وسنحاول فيما يلى تحديد الظروف الملائمة لاستخدام كل أسلوب منها:

أولا: التركيز على المشكلة:

عندما يشعر المدير بعدم توافر المعلومات الكافية عن المشكلة يمكنه أن يتخذ منها موقفا أو أسلوبا استشاريا أو أسلوبا انعكاسيا وذلك على النحو التالى:

١- الأسلوب الاستشاري:

يهتم المدير في هذه الحالة بالحصول على المعلومات الخاصة بالمشكلة. ويحرص على توفيرها بقدر كاف له وللآخرين ولذلك فهو يلجأ إلى إثارة التساؤلات مع رؤسائه أو مرؤوسيه. كما قد يتطوع باعطاء المعلومات للآخرين، وعادة ما يكون استخدام هذا الأسلوب مفيداً في مواجهة المشكلة إذا توافرت العوامل الآتية:

أ- عندما تتوافر الثقة المتبادلة بين المشرف والعاملين معه في نقل المعلومات بأمانة.

ب- عندما تكون هناك مصلحة مشتركة في تبادل المعلومات.

ج- عندما يشعر أحد الطرفين أو كليهما بقصور معلوماته عن المشكلة ويشعر بأهمية المناقشة واستشارة الطرف الآخر.

د- عندما يشعر كلا الطرفين بحاجته إلى تشخيص المشكلة من خلال الأسئلة المتبادلة.

٢- الأسلوب الانعكاسي:

لا يعتمد هذا الأسلوب على إثارة الأسئلة أو المناقشة بقدر ما يعتمد على إثارة الآخرين للتحدث عن المشكلة بترديد ما يقوله البعض عنها على مسامعهم ثم الانصات لما يدلون به، وعادة ما يستخدم هذا الأسلوب إذا ما توافرت الظروف الآتية:

أ- عندما يحيط الغموض بطبيعة المشكلة.

ب- عندما يكون هناك تردد من جانب المتقدم بالمشكلة.

ج- عندما تتعارض أهداف صاحب المشكلة أو مثيورها مع المستمع إليه.

د- عندما تنعدم الثقة بين مقدم المشكلة والطرف الآخر.

هـ- عندما يشعر المدير بصعوبة في التوصل إلى ما يسعى إليه
مقدم المشكلة.

ثانياً: التركيز على الحلول؛

عندما يشعر المدير أن الوقت قد حان لايجاد حل للمشكلة
التي تواجهه يمكنه أن يستخدم أحد الأساليب الآتية:

١- الأسلوب التفاوضي؛

وفي هذه الحالة يستخدم المدير أسلوباً تفاوضياً، حيث يقدم
شيئاً في مقابلة شئ آخر، ويثمر اتباع هذا الأسلوب عادة في
الظروف التالية:

أ- عندما يكون معروف لدى الطرفين أنه برغم التعارض بين
أهدافهما إلا أن هناك مصلحة مشتركة في حل المشكلة.

ب- عندما تقوم علاقتهما على أساس احتياج كلا منهما
لمساعدة الآخر.

ج- عندما يتوافق لدى الطرفين الاستعداد للعمل معاً برغم
فقدان الثقة بينهما بشرط أن يكون ذلك على أساس اتفاق
مرض للطرفين.

٢- أسلوب الأمر المستتر؛

عندما يلجأ المدير إلى هذا الأسلوب فإنه يقدم أوامره في
صيغة اقتراحات تحمل في طياتها ضرورة التنفيذ مثل قوله ولماذا
لا تفعل.. أو قوله «يمكنك أن تجرب .. وحاول أن ...» وقد يكون من

الملائم اتباع هذا الأسلوب لو توافرت الظروف التالية،

أ- عندما يتوافر الامام الكامل بالمشكلة.

ب- عندما يثق المتقدم بالمشكلة فيمن يتقدم إليه بها.

ج- عندما يكون هناك حاجة ماسة إلى العديد من الأفكار والاقتراحات.

د- عندما يسألك الطرف الآخر عن الحل الذي تراه.

هـ- عندما يراعى الحل الذي تقدمه النواحي الفنية في المشكلة.

٢- أسلوب الأمر الصريح؛

يعتمد المدير الذي يستخدم هذا الأسلوب على سلطاته الإدارية فلديه دائماً حلول للمشاكل. ولذلك فهو يأمر الآخرين بتنفيذ ما عليهم، وبصفة عامة فإن هذا الأسلوب يتلاءم مع الظروف الآتية:

أ- عندما يكون هناك اتفاق مسبق بين الأطراف المعنية بالمشكلة فيما يتعلق بالحقوق والواجبات وسلطة كل من المدير ومساعديه.

ب- عندما يكون كل من المدير ومساعديه والعاملين معه على معرفة تامة بالموقف ويشعرون بضرورة استخدام هذا الأسلوب.

ج- عندما يستطيع المدير تشخيص المشكلة، وتتوافر لديه كل المعلومات التي تمكنه من اتخاذ قرار بشأنها مع توافر ثقة العاملين فيه وقبولهم لحكمة وإيمانهم بحكمته.

د- عندما لا يكون هناك متسع من الوقت ويقبل العاملون

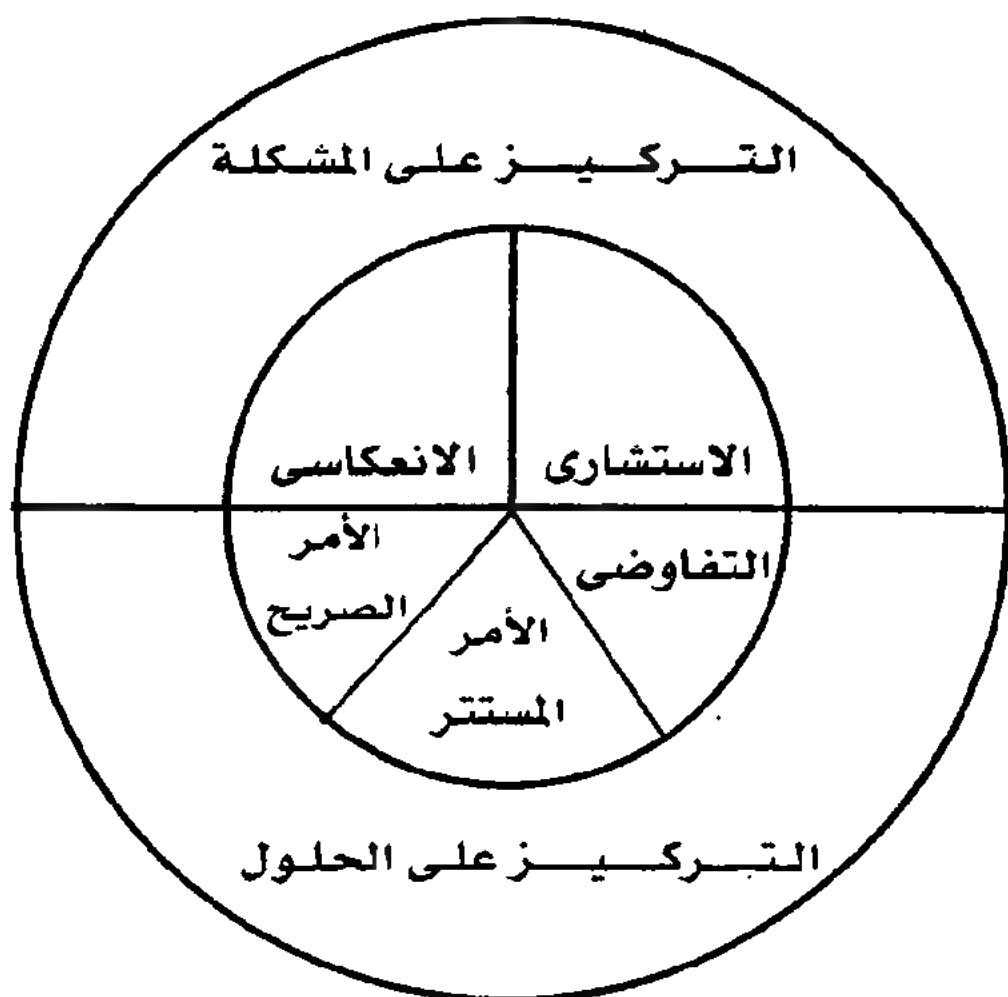
اسلوب الأمر المباشر كمنفذ سريع للموقف.

هـ- عندما يكون هناك الكثير من المهام التي يجب تنفيذها

ويملك المدير سلطة إصدار الأوامر وتربطه بالعاملين

معه علاقات طيبة ويمكن تصور انماط المديرين في

مواجهة المشاكل على النحو التالي:



★ القائد ومواجهة الأزمات

يقصد بالأزمة مجموعة من المعارف التي تدور حول الضغوط الشديدة التي يعاني منها الفرد في المواقف والأحداث الضجائية غير المتوقعة.

هذا ويمكن القول بأن هناك أربعة مواقف للقائد تجاه الأزمة:

- ١ - أن يقف القائد موقفا سلبيا.
 - ٢ - أن يفشل القائد في مواجهة الأزمة بالأسلوب المناسب.
 - ٣ - أن يبذل القائد جهدا في مواجهة الأزمة ولكنه يواجه بقصور في الإمكانيات.
 - ٤ - أن يبذل القائد جهدا في مواجهة الأزمة بشكل إيجابي وسريع.
- عزيزي القائد إذا أردت حل الأزمة عليك باتباع الآتي:
- ١ - انقل فورا سلطاتك وصلاحياتك إلى غرفة عمليات تسيطر على الموقف.
 - ٢ - قم بتوزيع الأعمال والاختصاصات على أفراد غرفة العمليات.
 - ٣ - افتح خطوط الاتصال المباشر بين أفراد غرفة العمليات وكبار المسؤولين مع حشد كل الإمكانيات اللازمة.
 - ٤ - أنشئ لجان عمل ميدانية لمتابعة تنفيذ القرارات والخطط التي تصدرها غرفة العمليات.

عزيزي القائد عند الأزمة إياك أن

تغضب - تحزن - تتعجب - تخجل - تصاب بالإحباط - تصاب بعدم التوازن - يبدو عليك الشعور بالذنب - يبدو عليك الحزن

مبادئ القيادة (١)

المبادئ التقليدية للقيادة تعتبر مرجع ودليل للقائد لتذكيره بالنقاط التي يجب الاهتمام بها والانتباه إليها لتكون قيادته فعالة ومثمرة وتستوعب الموقف والناس والمهمة المطلوبة.

وهناك أحد عشر مبدأ متفق عليها هي:

١- أعرف نفسك وأعمل على تطويرها،

ولمعرفة نفسك عليك أن تكون على دراية بما يجب أن تكون عليه وما يجب معرفته وما يجب فعله. ومعرفة النفس مقدمة لمعرفة الآخرين. لأن القائد هنا يستطيع أن يحدد مواطن القوة والضعف في شخصيته. قدراته. مواهبه علاقاته الاجتماعية. معرفته ... الخ.

٢- كن كفؤاً من الناحية الفنية والتكتيكية،

فعالية القائد وقدرته على القيادة وتوجيه الآخرين ورسم السياسات والخطط وتوضيح الأهداف لا تأتي إلا من خلال معرفة فنية وميدانية واسعة فمثلاً القائد الإداري عليه أن يكون ملماً وبشكل تفصيلي عن المعدات والآلات والتجهيزات التي يستخدمها التنظيم. فالمعرفة الفنية تتطلب إنجاز المهام العملية. بينما المعرفة التكتيكية هي الطريقة التي يتم فيها استخدام الأجهزة والمعدات والآلات لتحقيق المهام المطلوبة. وما ينطبق على القائد الإداري ينطبق على القائد العسكري أو المدير التنفيذي.

(١) ظاهرة محمود كلالدة - الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية - دارزهران للطبع والنشر - عمان ١٩٩٧ ص ١٧١ وما بعدها.

٢- إبحث عن المسؤولية وتحمل مسؤولية أعمالك،

المسؤولية هي قيمة مهنية حساسة البحث عن المسؤولية يعنى الانتماء والاخلاص ابتداء من المسؤولية الشخصية والمؤسسية التى يعمل بها وصولا إلى الوطن والأمة. والبحث عن المسؤولية هو نوع من المبادأة فى تحمل المسئوليات والقيام بعمل معين من أجل أهداف سامية وتحمل المتاعب والصعاب.

٤- إتخذ القرار المسموع وفى الوقت المناسب،

عملية بناء واتخاذ القرار هي صفة مميزة للقائد، لذلك هناك تعابير تستخدم مثل «المساعدون» هؤلاء يساعدوا القائد فى تحليل الموقف من كافة جوانبه لكنهم ليسوا أصحاب قرار. اتخاذ القرار على مسمع الجميع وفى وقته المناسب له أهمية كبيرة لا تقل فى أهميته عن القرار نفسه، لأن القرار إذا لم يكن فى الوقت المناسب تضيع فرص تأثيره ونجاحه وانعكاساته السلبية والايجابية على القائد نفسه.

٥- كن مثلاً أعلى :

وهذه تتمثل فى القائد نفسه وكيفية استخدام الوسائل المتاحة وطرق تحفيز الآخرين لتحقيق الأهداف. كذلك الاساليب العملية التى يتبعها القائد لتشجيع الآخرين فى الحصول على مستوى انجاز مثالى. فالقائد يجب أن لا يكتفى بالشرح النظرى والاسهاب فى التصورات المثالية وإنما عليه ان يطبق عمليا ويدرك قدرة الآخرين على التطبيق.

٦- أعرف رجالك وأسع لرفاهيتهم

معرفة الرجال تعنى معرفة الطبيعة الإنسانية بالدرجة

الأولى، وتعنى معرفة الجماعة التى تقودها، حاجاتها، وتماسكها، وتجانسها من حيث المعرفة والقدرات، والسن والجنس... الخ. وهذا يقود إلى تحقيق امرين هامين قد يتعارضا فى كثير من الأحيان.

- تحقيق المهمة.

- ارضاء حاجات الأفراد.

٧- أبق رجالك مطلعين؛

هذا المبدأ باختصار يتحدث عن عامل الاتصال القائد والتابعين حسب تدرجهم الرتبوى أو الوظيفى فالقائد لا يستطيع تحقيق المهمة من تلقاء نفسه دون الاعتماد على الآخرين وهذا يتطلب أن يكون الآخرين مطلعين على ما يجب معرفته وفعله، ومستوى المعرفة والاطلاع يتناسب والموقع القيادى وكذلك الدور المطلوب من كل فرد ضمن اختصاصه.

٨- طور الاحساس بالمسؤولية لدى التابعين؛

القائد الذى يبحث عن المسؤولية ويتحملها لابد أن يطور هذا المبدأ أيضا عند التابعين حتى تكتمل الحلقة، كذلك أنه بمفرده لا يستطيع فعل شئ ولا بد من تضافر كافة الجهود والأنشطة بشكل مخلص لتحقيق النجاح وهذا لا يأتى إلا من خلال إحساس كل فرد بأنه اهل للمسؤولية من خلال المشاركة فى التنفيذ بكل حماس واندفاع وإيمان بالهدف الأسمى.

٩- تأكد بأن المهمة مفهومة ومشرف عليها ومنجزة؛

عامل الاتصال هو المفتاح لهذا المبدأ بواسطة نستطيع أن نتحقق من أن المهمة قد أصبحت مفهومة من قبل الجميع وأنه قد

تم انجازها من خلال المتابعة المستمرة لكل مرحلة من مراحل هذا الانجاز.

١٠- درب رجالك أن يعملوا كفريق

التدريب كفريق يعنى ان الجماعة تتكيف مع بعضها البعض فى اجراءات التنفيذ بشكل متقن. ويؤكد على التماسك والتعاون والانسجام من قبل الجميع فى بوتقة واحدة. وهذه عوامل قوة تتحد كالجسد الواحد امام العقبات لتذللها بالإضافة لأهمية هذا المبدأ على المعنويات بشكل خاص.

١١- استخدم وحدتك طبقا لامكانياتها،

إذا كانت المهمة أكبر من قدرة الجماعة فهي مثبته للعزيمة والمعنويات لذلك لا بد من أن تكون المهام تتناسب طرديا مع الامكانيات المتاحة والعوامل التى تؤثر على الامكانيات هي القيادة الجيدة، التدريب المتواصل. إلا نراد تأهيلهم وتماسكهم.. الخ.

★ أدوار القائد

● يعرف البعض القيادة على أنها دور مفيد يقوم به فرد في وقت محدد وفي جماعة معينة .. لهذا فقد قدم لنا ين وشيتس (٢٧) دورا للقائد وقد تم تجميع هذه الأدوار في ثلاث مجموعات أساسية هي :

أولا، أدوار خاصة بعمل الجماعة التعريف بها وحل المشاكل وتتمثل هذه الأدوار فيما يلي:

- | | |
|----------------------|-------------------------|
| ١- المبتدئ = المساهم | ٢- الباحث عن المعلومات |
| ٣- مستطلع الراى | ٤- القائم بمد المعلومات |
| ٥- المدلى بالراى | ٦- المتقن للعمل |
| ٧- المنسق | ٨- المنظم الموجه |
| ٩- المقيم الناقد | ١٠- المنشط |
| ١١- اخصائى الاجراءات | ١٢- المسجل |

ثانيا ، الأدوار الخاصة ببناء الجماعة والحفاظ على تماسكها:

- | | |
|------------------------------------|-------------------|
| ١- المشجع | ٢- الموفق والمنسق |
| ٣- المسوى بين وجهات النظر المختلفة | |
| ٤- الحارس والمسهل | ٥- واضع الأنماط |
| ٦- عين الجماعة ومعلقها | ٧- التابع |

ثالثا ، الأدوار الفردية

- | | |
|------------------------------|---------------------------------|
| ١- المعتدى | ٢- المعوق |
| ٣- الباحث عن الاعتراف بالذات | ٤- المواجه لذاته |
| ٥- اللعوب | ٦- المتسلط |
| ٧- الباحث عن المعرفة | ٨- المدافع عن الاهتمامات الخاصة |

وظائف القائد

حدد كريك وظائف القادة في مجموعتين أساسيتين هما:

أولا: وظائف الأساسية للقائد:

- ١- إدارى
- ٢- مخطط
- ٣- واضع سياسات
- ٤- خبير
- ٥- ممثل خارجى للجماعة
- ٦- مراقب للعلاقات الداخلية
- ٧- مسئول عن الجزاء والعقاب
- ٨- حكم ووسيط

ثانيا: الوظائف الثانوية للقائد

- ١- نموذج أو مثال أو قدرة
- ٢- رمز للجماعة
- ٣- معبر عن المسؤولية الفردية
- ٤- مفكر
- ٥- رمز للابوة
- ٦- ضحية فدائية (يتحمل أخطاء غيره)

هل كونك مديرا يجعلك قائدا بالضرورة؟ (*)

مع اعترافنا بأن القيادة هي إحدى وظائف المدير، وأن الرؤوسين ينظرون إلى مديرهم كمصدر للقيادة - وعلم الإدارة الحديث يتمشى مع هذا الاتجاه - حيث من المفروض أن يقوم هذا المدير بوظائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم والرقابة وأيضا قيادة وتوجيه الرؤوسين، إلا أنه للأسف قد نجد أحد المديرين غير قادر على الاضطلاع بدوره القيادي، ويتمثل ذلك في الآتي.

● افتقاد الرئيس لسمات المبادأة والخبرة وقوة الشخصية.

● عدم التأثير بينه وبين الرؤوسين.

● كثرة النزاع بينه وبين الرؤوسين.

● عدم تنفيذ الرؤوسين لأوامره وتوجيهاته.

● عدم إقتناع الرؤوسين به.

ويمكن لنا أن نعقد مقارنة بين مفهومى القائد والمدير
في الجدول التالي:

(*) د. أسامة فريد محاضرات تدريسه.

القائد	المدير
• تركز على النفوذ والتأثير الاجتماعي وعلى قبول الافراد لهذا النفوذ.	• تركز على السلطة الرسمية وعلى إذعان الأفراد لهذه السلطة.
• الجماعة هي مصدر السلطة.	• التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة.
• السلطة غير رسمية.	• السلطة رسمية ومقننة
• وظيفة من وظائف المدير.	• مفهوم أشمل من القيادة.
• التفاعل بين الأفراد هو جوهر القيادة.	• الوصف التنظيمي للعلاقات هو جوهر التصرفات الإدارية.

من الجدول السابق، يمكن القول بأن القائد قد يكون مديراً أو لا يكون (١)، لذلك إذا كان القائد في مركز إداري له سلطة الإشراف على عدد من الرؤوسين ويعطيه السلطة والصلاحيات اللازمة، فإنه في هذه الحالة يجمع بين صفتي القائد والمدير. وهذا هو الوضع الأمثل.

لذلك يجب أن يعطى المنصب الإداري للشخص الذي تتوافر فيه صفات من أهمها القيادة، أو على الأقل الشخص الذي تتوافر لديه الاستعدادات القيادية والتي يمكن تنميتها من خلال برامج التدريب المتخصصة في مجالات القيادة.

كيف يستطيع القائد التأثير على سلوك مرؤوسيه؟

يمكن للقائد أن يؤثر في سلوك مرؤوسيه من خلال بعض أو كل الأساليب التالية:

• استخدام المدعمات والعقاب: ويقصد بها منح أو سحب الحوافز الإيجابية والسلبية.

• تحديد أهداف العمل: فالقائد الناجح هو الذى يحدد أهداف العمل لمرؤوسيه ولأفراد الجماعة التى يعمل بها.

• تحديد أساليب العمل: ويتم ذلك من خلال قيام القائد بوصف مهام العمل، وتحديد طرق التنفيذ، وتدريب المرؤوسين، وتوفير الموارد والإمكانات اللازمة للأداء.

• تهيئة ظروف العمل: ويتحقق ذلك من خلال التأثير في تصميم جماعات العمل، وإعادة تصميم مكان العمل من آلات، ومكاتب، وأماكن أكل، ونظافة، وتهوية، وإضاءة.. الخ.

• إشراك المرؤوسين في الأمور التى تهمهم: فالمشاركة فى الوقت والظروف المناسبة تشعرهم بالرضاء والاعتزاز بالنفس.

• تقديم النصيح والخبرة والمشورة: لاشك أن قيام الرئيس بتقديم خبرته ومشورته فى المشاكل التى يواجهها المرؤوسين تكسبه ثقة واحترام الجميع، ولاسيما عندما يشيع هذا الأمر بينهم.

• جمع وتحليل ونشر المعلومات: لكى يمارس القائد نفوذاً عالياً يجب أن يحصل على أكبر قدر ممكن من المعلومات التى تمس جماعته، ثم عليه أن يحللها ويختار المفيد منها والمؤثر فى دافعية وأداء مرؤوسيه.

القيادة والعملية الإدارية

أن التفرقة بين القيادة والعملية الإدارية تستدعي التعرف
أولا على مفهوم كل من الإدارة والعملية الإدارية.

الإدارة

تعتبر الإدارة قوة غير منظورة تلمس من نتائجها والتي
تتمثل في:

١- حساب الأرباح والخسائر.

٢- درجة الرضا البشري.

العملية الإدارية

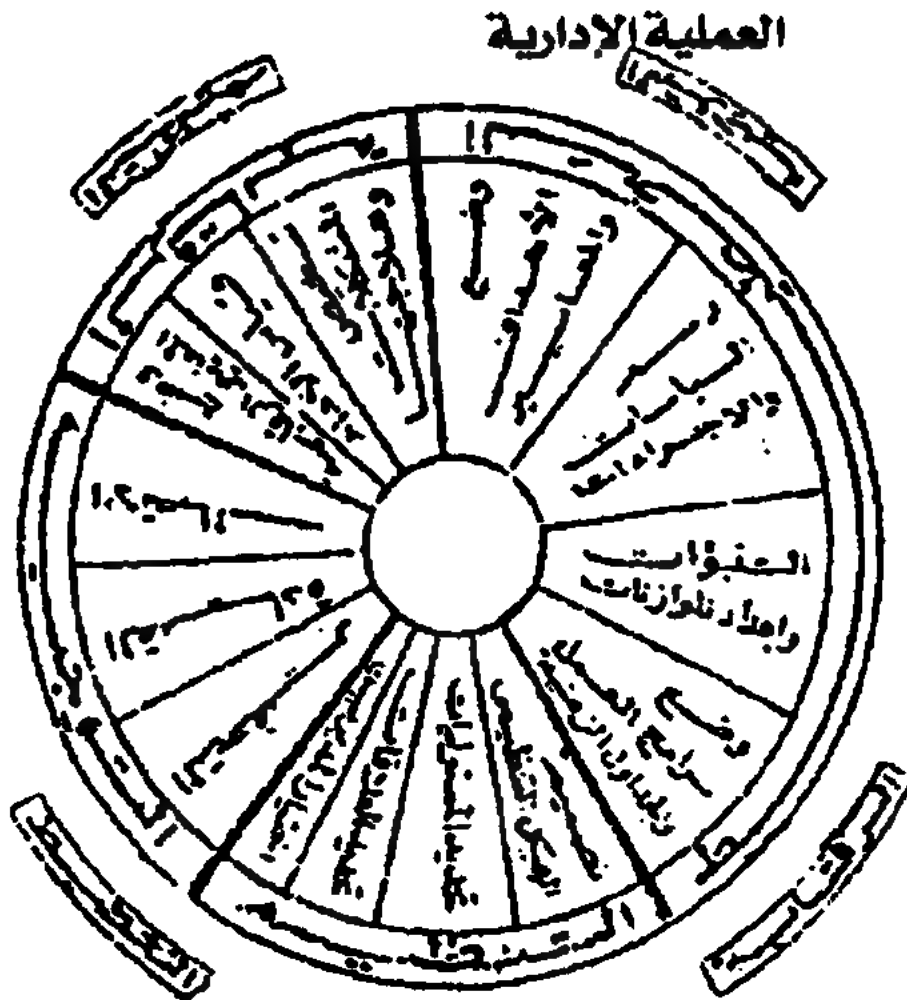
• يقصد بالعملية الإدارية مكونات الإدارة أو ما يسمى
بوظائف المدير ولقد حاول الباحثون في مختلف مراحل تطور
الفكر الإداري تقسيم العملية الإدارية إلى وظائفها أو عناصرها
الأساسية بيذا أنهم اختلفوا من حيث عدد هذه الوظائف ونطاقها
ففى الوقت الذى يميل فيه البعض إلى زيادة عددها وتقليص
نطاقها نجد أن هناك آخرون يميلون إلى انقاص هذا العدد
وتوسيع النطاق.

ونحن من خلال معالجتنا لهذا الموضوع سوف ننظر إلى
العملية الإدارية على أنها تتكون من الأربعة عناصر التالية :

———— التخطيط ————— التنظيم

———— التوجيه ————— الرقابة

وبصورة أكثر تفصيلا فإنه يمكننا القول بأن العملية
الإدارية تتكون من مجموعة العناصر التي يوضحها الشكل
التالي:



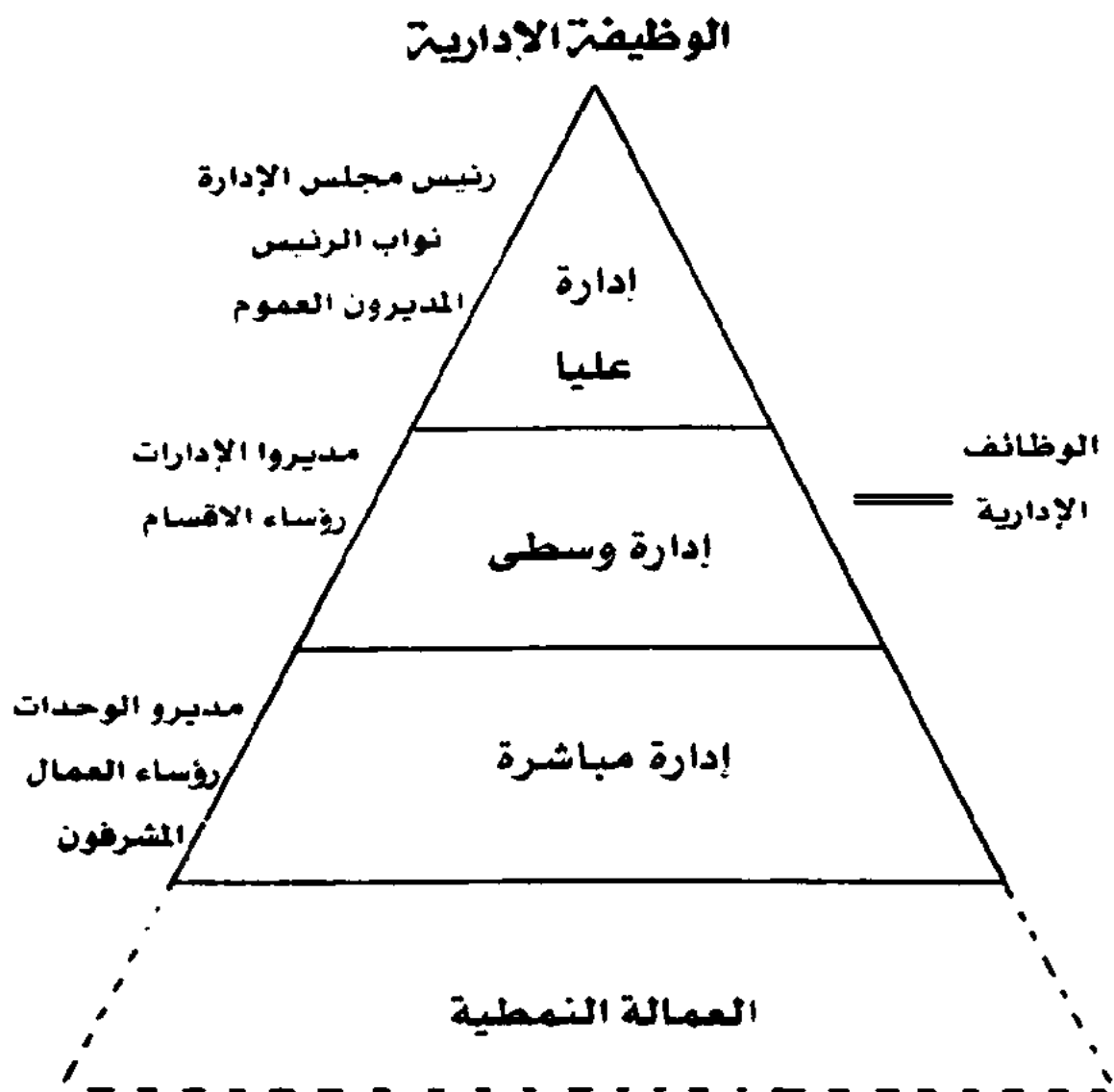
١) ليس هناك ترتيب معين للوظائف المكونة للعملية الإدارية فلا نستطيع مثلاً القول بأن التخطيط يتم أولاً ثم يلي ذلك التنظيم فالتوجيه فالرقابة بل الأمر هنا يستدعي التفرقة بين حالتين هما:

■ حالة البدء في المشروع الجديد يكون الترتيب لعناصر العملية الإدارية أمر ضروري ومنطقي.

■ أما في حالة المشروع القائم بالفعل فلا يمكن فصل هذه المكونات عن بعضها البعض الآخر فنحن نخطط وننظم ونوجه ونراقب في آن واحد.

٢) أنه لا ينبغي الاكتفاء بتحديد عناصر العملية الإدارية وإنما يجب إضفاء الطابع العملي عليها حيث أنها تمثل عملية الإدارة - والعملية لغوياً تعنى مجموعة أعمال تحدث أثراً - يتمثل في تحقيق الربحية والرضا البشرى ومن ثم فلا بد أن تتميز تلك الأعمال بالديناميكية حتى تحدث الأثر المطلوب أى أن جميع العناصر العملية الإدارية تتفاعل معاً وتتداخل بمعنى عدم وجود انفصال بينها فلا يجوز الانتظار من انتهاء من مكون معين حيث يبدأ المكون الثانى.

٣) هناك بعض الخلط بين لفظ العملية الإدارية ولفظ الوظيفة الإدارية فالعملية كما ذكرنا هي مكونات الإدارة أو هي جملة الأعمال التى يمارسها المديرون في كافة المنظمات أما الوظيفة الإدارية فهي جميع الوظائف الواقعة داخل الهيكل التنظيمى ويقصد بالهيكل التنظيمى مجموعة من المراكز ذات السلطات والمسئوليات التنظيمية التى تظهر الحدود الرسمية التى تعمل خلالها المنظمة ويتمثل ذلك الهيكل فى شكل خريطة تنظيمية.



إذن فكل وظيفة تقع داخل الهيكل التنظيمي يطلق عليها اسم الوظيفة الإدارية وذلك كنتيجة لنسبة هذه الوظيفة إلى العملية الإدارية والوظيفية الإدارية بهذا المعنى هي «عملية تنسيق الجهود بين عناصر العمل الرئيسية حتى يحقق المشروع أهدافه بأكبر كفاية ممكنة وتستعين الإدارة في القيام بوظيفتها الإدارية بوسائل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

(٤) عادة ما يتم الخلط أيضا بين العملية الإدارية ووظائف المنظمات فنحن نقصد بالعملية الإدارية مكونات الإدارة أو وظائف المدير من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة أما وظائف المنظمات فإنها تتمثل فى وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد والعلاقات العامة إلى آخر أوجه النشاط المختلفة التى تمارسها المنظمات وذلك علما بأنه بينما يوجد شبه اتفاق على عناصر العملية الإدارية فإن وظائف المنظمة ستختلف بالضرورة من منظمة لأخرى بحسب الهدف الذى تسعى المنظمة إلى تحقيقه.

والآن هل تختلف العملية الإدارية عن القيادة؟

لقد حاول كوتر "Kotter" وضع فروق بين القيادة والإدارة وقسم المقارنة إلى أربعة عناصر :

(١) نقط الإهتمام (٢) تنمية الشبكة البشرية اللازمة

(٣) التنفيذ (٤) المخرجات .

ونبين فيما يلى ملخصا لتلك المقارنة الشهيرة^(١):

(١) د. سيد الهوارى - القائد التحويلي - مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٩٦ ص ١٤.

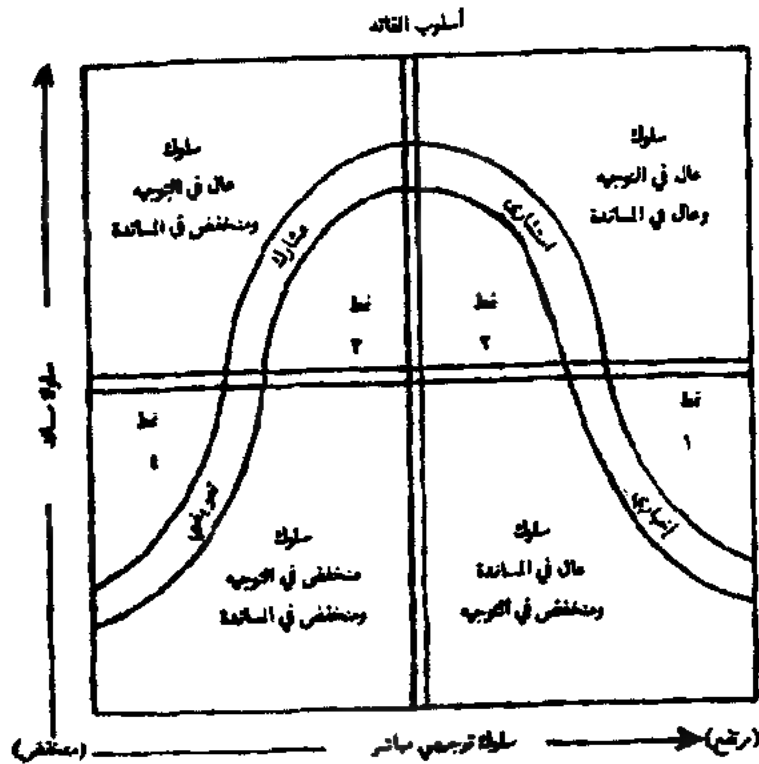
المقارنة بين القيادة والعملية الإدارية

العملية الإدارية	القيادة	
<p>١- التخطيط والموازنات: وضع الخطوات التنفيذية والبرامج الزمنية لتحقيق النتائج المطلوبة، وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ ذلك.</p>	<p>١- تحديد الاتجاه، تنمية رؤية مستقبلية وغالباً ما يكون المستقبل البعيد، ووضع الاستراتيجيات المطلوبة لإنجاز تلك الرؤية.</p>	نقط الاهتمام
<p>٢- تنظيم وهيئة القوى البشرية وضع هيكل تنظيمي لتنفيذ المهام ووضع الأشخاص في مناصبهم وتحديد المسؤوليات وتفويض السلطات من أجل تنفيذ الأعمال الموجودة في الخطة مع وضع السياسات والإجراءات لتوجيه الأفراد وبناء نظام لمتابعة التنفيذ.</p>	<p>٢- توجيه البشر: الإتصال بالأشخاص من خلال الكلمة والفعل لكل أولئك المطلوب تعاونهم من أجل التأثير على خلق روح الفريق بين المجموعات وبين أفراد أي مجموعة وتحقيق التحالف بين تلك المجموعات لفهم الرؤية والاستراتيجيات وقبول أهميتها.</p>	تنمية الشبكة البشرية اللازمة

القيادة	العملية الإدارية	
<p>٢- التحفيز والإلهام، تزويد الناس بالقوة من أجل التغلب على المعوقات السياسية والبيروقراطية والموارد المالية والمادية المتعلقة بالتغيير من خلال اشباع حاجاتهم الإنسانية الأساسية والتي غالبا ما لا تكون مشبعة.</p>	<p>٢- الرقابة وحل المشكلات، متابعة تنفيذ النتائج بشكل تفصيلي وتحديد الإنحرافات من أجل تصحيح الأخطاء.</p>	التنفيذ
<p>٤- يحقق تغييرات. أحيانا تغييرات جوهرية ومفيدة (مثل سلع أو خدمات جديدة يريدونها المستهلك، علاقات طيبة مع المتعاملين لتجعل الشركة قادرة بشكل أكبر على المنافسة.</p>	<p>٤- إنه يحقق قسداً من النظام وإمكانية التنبؤ والإتساق اللازم لتحقيق النتائج التي يتوقعها أصحاب الأموال والمتعاملين.</p>	المخرجات

القيادة الموقفية

تؤكد القيادة الموقفية على بعدين أساسين للسلوك القيادي هما السلوك الأمر المباشر والسلوك المساند وهي تؤكد أن أي نمط خيارى يمكن أن يكون فعالاً في مواقف محددة وهي تقدم لنا الأنماط القيادية التي يوضحها الشكل التالي:



١- النمط (١) - الاجبارى: هو أسلوب توجيهى مباشر بطبيعته. ويتكون من سلوكيات مثل تحديد الأدوار، تقديم الإرشادات، وضع الأهداف وإخبار الناس ماذا يجب أن يقوموا به من عمل ومتى وكيف.

٢- النمط (٢) - الاستشارى: هو أسلوب عالى فى الاهتمام بالواجبات وفى العلاقات الإنسانية حيث يعطى توجيهات مباشرة كثيرة بالإضافة إلى دعم وتأييد للعناصر الإنسانية. إذ يقوم القائد باستشارة مرؤوسيه (كمدخل مساند) لكنه يحتفظ لنفسه باتخاذ القرار الأخير (كمدخل توجيهى مباشر).

٣- النمط (٣) - المشارك: يقوم القائد هنا بالتقليل من محتوى التوجيه فى دوره. لكنه يحافظ على سلوكه المساند وبمساحة للمرؤوسين فى الاشتراك باتخاذ القرارات فإن القائد هنا يقلل من منطقة نفوذه التى يصدر منها التوجيهات والإرشادات. وتقتصر مهمته هنا على الاتصال والتسهيل فقط.

٤- النمط (٤) - المفوض: يقر هذا الأسلوب أن بعض الناس يحتاجون إلى قيادة بسيطة، حيث أن مهارة القائد ودافعيته، أحيانا تقف فى طريق عمل هؤلاء الموظفين، هذا الأسلوب ذو مكانة بسيطة فى النفوذ. ويزود الموظفين بتوجيهات ودعم بسيط.

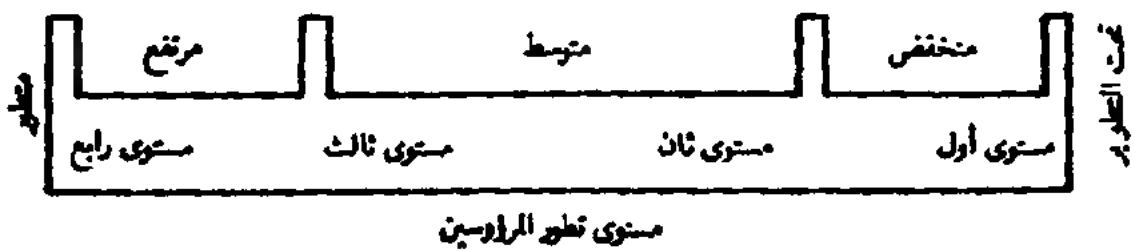
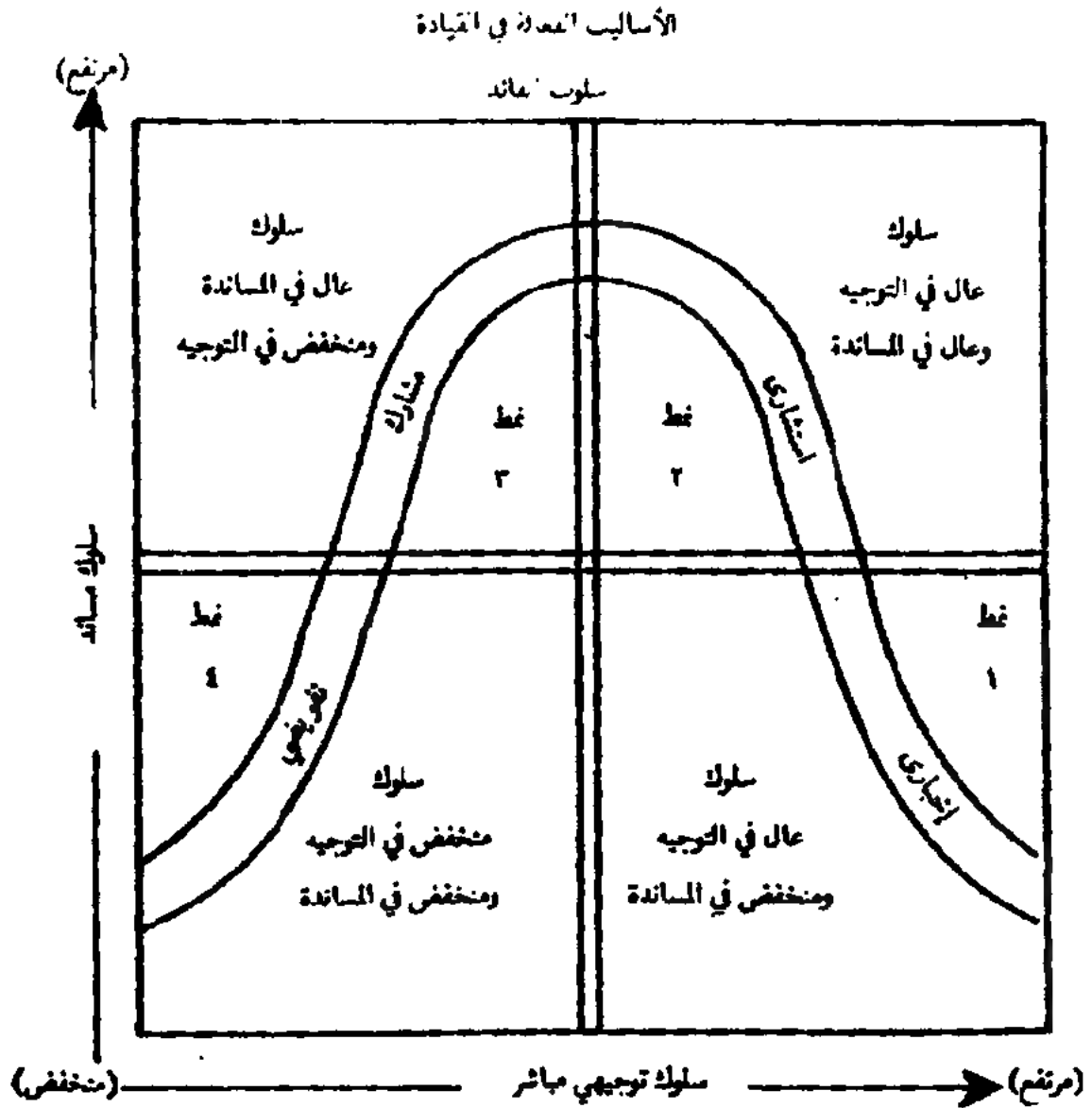
وتشير القيادة الموقضية إلى أن أى من هذه الأنماط يمكن أن يكون فعالا. وذلك حسب طبيعة الفرد أو المجموعة التى يتم الإشراف عليها. ويعرف النموذج أربعة مستويات متطورة للموظفين. وذلك حسب المسلمة القائلة بأن الأداء فى العمل إنما هو نتيجة لقدرة الفرد ودافعيته وهذه المستويات هى:

١- المستوى الأول - قدرة متدنية ودافع متدن.

٢- المستوى الثانى - قدرة متدنية ودافع قوى.

٣- المستوى الثالث - قدرة عالية ودافع متدن.

٤- المستوى الرابع - قدرة عالية ودافع قوى.
بعد هذا يقوم النموذج بربط أسلوب القيادة بمستوى التطور الذي يمر الفرد أو تـمـر المجموعة فيه، كما هو موضح في الشكل التالي:



ولتحديد نمط القيادة الصحيح لكى نستخدمه مع موظف معين فإن على القائد أن يقرر المستوى الذى يقف فيه الفرد (الموظف).

فالموظفون الجدد مثلاً هم أكثر المرشحين ليكونوا فى المستوى الأول ولذا فإن النمط الأول الذى يقترحه النموذج يحتوى على كثير من التوجيه. وهذا يبدو معقولاً حيث أن الموظف الجديد يحتاج إلى كثير من التوجيه لأنه لا يعرف ما هو المطلوب منه. وكلما ازداد الدافع، يمكن للقائد أن يزيد من السلوك المساند بينما يحافظ على السلوك التوجيهى المباشر. وهذا يولد الثقة عند الموظف ويقوى العلاقات الفردية. أما النمط الثالث فهو مفيد لموظف لديه القدرة ولكن ينقصه الدافع، ولذا فإن التوجيه لعمل المهام يكون عقيماً حيث أن الموظف يدرك كيفية القيام بواجباته فى الأصل. غير أنه بالتأكيد على السلوك (النمط) المساند من خلال الاتصال والانصات والمشاركة فإن القائد يمكنه زيادة الدافع لدى الموظف. وأخيراً نجد أن الأسلوب الرابع يناسب الموظفين الماهرين والذين لديهم دافع، كالموظفين القدامى الذين يحتاجون إلى توجيه بسيط. وعلى الرغم من أن القائد ينبغى ألا يتجاهل المستوى الرابع للموظفين، إلا أنهم لا يحتاجون إلى عناية كبيرة مثل الآخرين.

القيادة المشاركة

تعنى المشاركة تشجيع الموظفين على التأثير بنشاط في تطوير وتنفيذ القرارات المؤثرة في وظائفهم.

والآن قد نتساءل :

● لماذا القيادة المشاركة؟ هناك العديد من الفوائد المشتقة من السماح للمرؤوسين بالمشاركة في القرارات المتعلقة بوظائفهم. ويمكن تلخيصها فيما يلي:

(١) يدرك الموظفون أن لهم تأثيراً أكبر على القرار حينما يشاركون في تحسينها.

(٢) أن المرؤوسين الذين يشاركون في صنع القرار بوضوح يكونون أكثر مسئولية عن القرارات.

(٣) عندما يشترك الموظفون في إحداث التغييرات فإن إدارك هذه التغييرات يكون أيسر مما لو تم تخصيص المهام لهم دون مشاركتهم.

(٤) إن المشاركة تدعك تأخذ كثيراً من وجهات النظر في الاعتبار. ففي النهاية، حينما تترك مرؤوسيك يشاركون في صنع قرار (ولنقل أنه متعلق بطريقة عمل جديدة) فإنك تكون قادراً على أن تعرف وجهات نظر أكثر. وهذا يمكن أن يكون مفيداً جداً، خاصة حينما تمتلك كل الحقائق الضرورية لتتخذ القرار بنفسك.

كيف نختار الدرجة الصحيحة للمشاركة

يتفق خبير الإدارة (فرووم وييتون) على أن القيادة المشاركة ليست دواء عاما، وأن هناك مواقف كثيرة ليست ملائمة تماما. وهناك يكون منهج الإدارة الأكثر اتوقراطية هو الأفضل. ولهذا فقد قاما بإنشاء أسلوب جديد يعاون المدير على تحليل الموقف. ويقرر ما إذا كان سليما للمشاركة. ويتكون الأسلوب من ثلاثة مكونات رئيسية، كل منها موضح فيما بعد: (١) وضع أنماط القرارات الإدارية، (٢) وضع الأسئلة التشخيصية، (٣) وشجرة قرارات لتعريف إلى أي مدى يتطلب الموقف المشاركة.

أولاً: الأنماط الخمسة للقرارات الإدارية؛

أولاً: يقول فرووم وييتون إن المشاركة ليست نمطا بأي شكل. وأن هناك فعلا درجات مختلفة للمشاركة: كما هو ملخص في الشكل التالي:

خمس درجات من القيادة المشاركة

القيادة المركزة حول أوتوقراطية ————— القيادة المركزة حول مشاركة

العمل ————— الأفراد

منطقة حرية المرؤوسين	استخدام السلطة من جانب المدير
----------------------	-------------------------------

٥- المشاركة الادارية

الاجماعية:

فتقوم بمشاركة المشكلة مع مرؤوسيك كجماعة. ومعا تقومون بتوليد وتقييم البدائل وتحاول الوصول لاتفاق (اجماع) على الحل. ويشبه دورك دور الرئيس كثيرا. وانت لا تحاول التأثير على الجماعة لتتبنى (حللك)، وانت تكون مخلصا في قبول وتنفيذ اى حل يحوز على دعم الجماعة.

٣- مشاركة أكثر

فتقوم بمشاركة المشكلة مع مرؤوسيك المتصلين بها وبشكل مسردى. والحصول على افكارهم ومقترحاتهم بدون حملهم مما كجماعة بعد ذلك تقوم بصنع القرار والذي قد يعكس أو لا يعكس تأثير مرؤوسيك.

٤- مشاركة أكثر فاعلية:

فانت تشارك المشكلة مع مرؤوسيك كجماعة. وتحصل على افكارهم ومقترحاتهم بشكل تجميعي. وبعد ذلك تصنع القرار الذي قد يعكس أو لا يعكس تأثير مرؤوسيك.

١- لا مشاركة:

فانت تحل المشكلة أو تصنع القرار بنفسك. مستخدما المعلومات المتاحة لك في وقت صنع القرار.

٢- حد أدنى من المشاركة:

تحصل على المعلومات الضرورية من مرؤوسيك، بعد ذلك تقرر حل المشكلة بنفسك، وقد تقوم باخبار مرؤوسيك أو لا تقوم وتكون المشكلة حين تحصل منهم على المعلومات ويكون الدور الذي يلعبه مرؤوسوك في صنع القرار هو بوضوح التزويد بالمعلومات الضرورية لك بدلا من توليد أو تقييم الحلول البديلة.

ومن الشكل فإن الصرامة تكون هي نمط القرار (١). وهذا هو اختيار «عدم المشاركة». وهنا فأنت تحل المشكلة أو تصنع القرار بنفسك، مستخدماً المعلومات المتاحة لك في وقت صنع القرار والنمط (٢) يتعلق «بأدنى حد من المشاركة». وأنت هنا يتوافر لك المعلومات الضرورية من مرؤوسيك، بعد ذلك قرر الحل للمشكلة بنفسك.

ويتعلق النمط ٣ بمشاركة أكثر. وهنا فأنت تشارك المشكلة مع المرؤوسين ذوى الصلة بشكل فردي، وتحصل على الأفكار والاقتراحات بدون إحضارهم معاً كجماعة. بعد ذلك تصنع القرار الذي قد يعكس وقد لا يعكس تأثير مرؤوسيك.

أما النمط ٤ فهو يعكس مشاركة أكثر. وهنا أنت تشارك المشكلة مع مرؤوسيك كجماعة، وتحصل على أفكارهم ومقترحاتهم بشكل تجميعي. ولكنك تظل تتخذ القرار بنفسك، والذي قد يعكس أو لا يعكس تأثير مرؤوسيك.

وأخيراً، فإن النمط ٥ وقد نسميه «الادارة الجماعية»، وتتعلق بالمشاركة الجماعية، وهنا فأنت تشارك مشكلة مع مرؤوسيك كجماعة. ومعاً يقومون بتوليد وتقييم البدائل وتحاول الوصول إلى اتفاق جماعي.

ثانياً: الأسئلة التشخيصية:

وبعد ذلك، يؤكد فرووم وييتون أن الدرجة الملائمة من المشاركة تعتمد على سبعة خصائص للموقف، تشمل أهمية جودة القرار، والمدى الذي تمتلك له معلومات كافية لصنع قرار مرتفع الجودة بنفسك، ومدى روتينية المشكلة أو غموضها وتعقيدها. وهذه الخصائص السبعة موضحة في الشكل التالي مع الأسئلة التشخيصية المتطابقة.

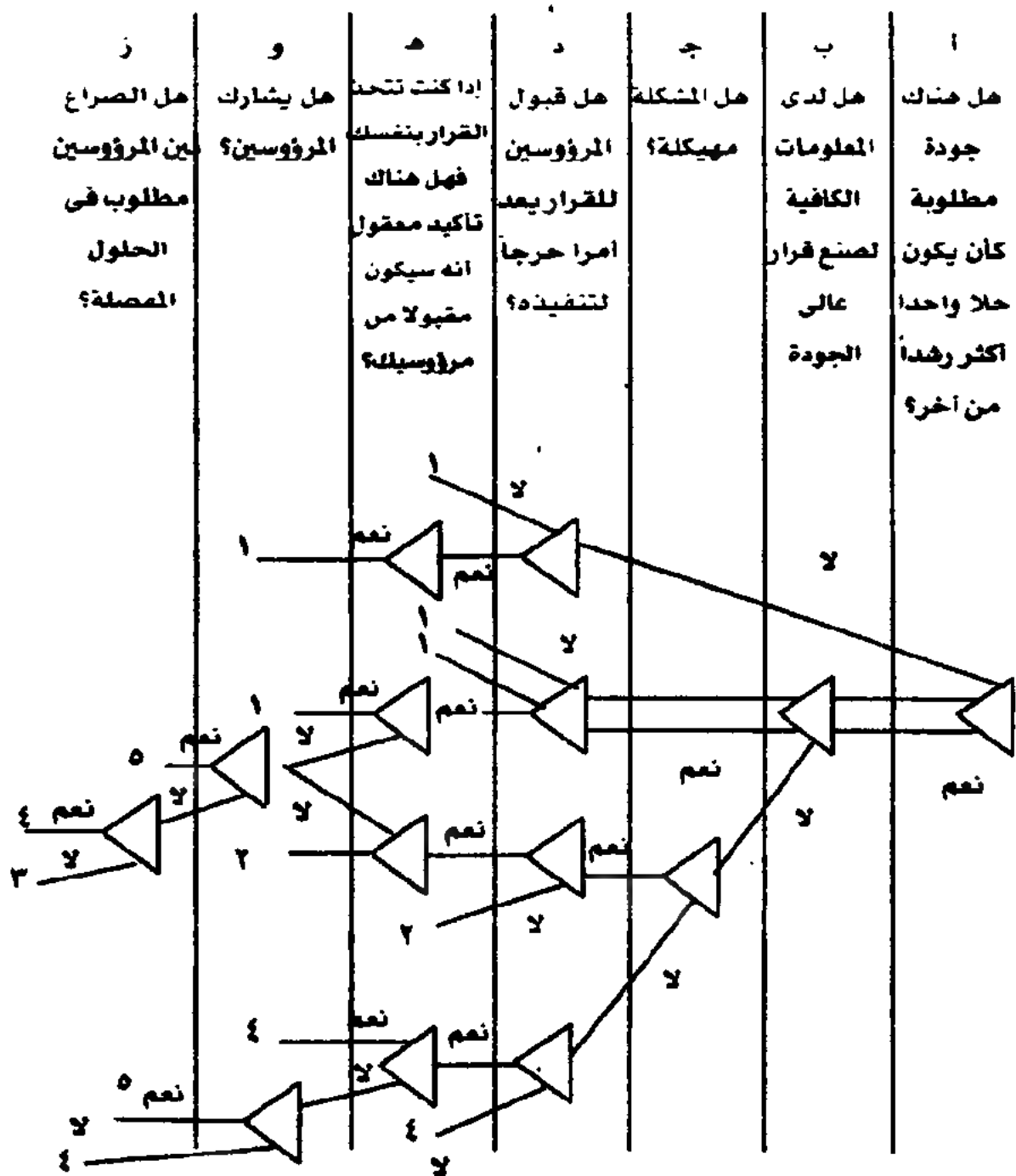
الأسئلة التشخيصية المستخدمة في نموذج فرووم وييتون

<p>الأسئلة التشخيصية (وهي تساعدك على تشخيص حضور أو غياب كل خاصية)</p>	<p>خصائص المشكلة (وهي تحدد درجة المشاركة الملائمة)</p>
<p>هل هناك حاجة لنوعية ما مثل أن حلا واحدا يكون أكثر رشدا من آخر.</p>	<p>أ- أهمية نوعية القرار</p>
<p>هل لديك معلومات كافية لصنع قرار عالي الجودة؟</p>	<p>ب- مدى ما يمتلكه القائد من معلومات كافية لاتخاذ قرار بجودة مرتفعة بنفسه.</p>
<p>هل المشكلة محددة؟</p>	<p>ج- مدى هيكلية المشكلة.</p>
<p>هل قبول المشكلة من جانب المؤوسين يعد أمرا حرجا بالنسبة لتنفيذ الأفعال؟</p>	<p>د- مدى حرج القبول أو الالتزام من جانب المؤوسين على التنفيذ الفعال للقرار.</p>
<p>لو أنك بصدد اتخاذ قرار بنفسك فهل هناك تأكيد كاف أنه سيقبل من مؤوسك؟</p>	<p>هـ- الاحتمال المسبق أن القرار الاولوقراطي للقائد سيلقى قبول المؤوسين</p>
<p>هل يشارك مؤوسوك في تحقيق الأهداف التنظيمية في حل المشكلة؟</p>	<p>و- مدى دافعية المؤوسين لتحقيق الأهداف المعلنة في تحديد المشكلة.</p>
<p>هل يكون الصراع بين المؤوسين مطلوبا في الحلول المفضلة؟</p>	<p>ز- مدى تصارع المؤوسين حول الحلول المفضلة.</p>

ثالثاً: شجرة القرارات : واخيراً، يقدم فرووم وبيتون خريطة لتحديد الدرجة الملائمة لمشاركة الموظف في شكل شجرة قرار، ويوضحها الشكل التالي:

نموذج فرووم وبيتون

تقرير درجة مشاركة الموظفين



ولتستطيع استخدام هذا الشكل، عليك أن تعمل من اليمين
لليسار، وتقوم أولاً بتحديد ما إذا كانت نوعية القرار مهمة، بعد
ذلك تحدد ما إذا كانت لديك معلومات كافية لصنع قرار مرتفع
الجودة، وهكذا.. وبالبداية في الجانب الأيمن من الشكل، وإجابة
كل سؤال «نعم، أو «لا» فإنه يمكنك أن تشق طريقك عبر شجرة
القرار. ويمكنك بهذه الوسيلة أو تلك أن تتعرف على (١) طبيعة
الموقف الذي تجد نفسك فيه، و(٢) ودرجة المشاركة المثلى.

★ لماذا يطيع الأفراد القادة..؟

إن طاعة الأشخاص لقائد ما يعتمد أيضا على شخصية القائد ونمط قيادته. فمثلا. يكون المدير الذكي والحاسم أكثر مناسبة ليطاع من ذلك المدير الذى لا يكون ذكيا ولا حاسما. وبالمثل. قد يكون الموظفون مخلصون فى ميلهم تخطى التخلف عن طاعة أوامر الرئيس المساند. والحريص على متاعر الآخرين ومع ذلك يخرجون عن طريقتهم إلى عدم طاعة نفس الأمر من مدير حقود وقذر.

والآن نتساءل أيضا لماذا يستجيب الناس للقادة؟

هناك على الأقل أربعة أسباب لذلك

★ «ادفع لى Pay Me . يستطيع القائد ان يحصل على الطاعة بأن يكون قادرا على التأثير بشكل معنوى فى مكافآت المرؤوسين.

★ «انا احتاجك، I Need You : وسوف يقوم الناس أيضا بالاستجابة لأوامر شخص ما يحتاجونه أو يجب أن يعتمدوا عليه.

★ «لا تضربنى. Don't Hit Me : بينما يستخدم بعض المديرين بمهارة «الجزرة» أو المكافآت للحصول على الطاعة. فإن آخرين يستخدمون «العصا» أو التهديد بالعقاب لجعل مرؤوسيهم يتبعون أوامره.

★ «الواجب. الشرف. الوطن فالوطنون يطيعون قاداتهم لأنهم عند اخذهم الوظيفة فإنهم يوقعون عقدا سيكولوجيا وهكذا يوافقون على اتباع الأوامر طالما أنها معقولة.

المدير والنمط القيادي الفعال

يقول فيدلر إن أداءك كقائد يعتمد غالباً على الكفاءة بين نمطك القيادي، والرقابة التي تملكها على موقف العمل. إن الخطوة الأولى في تحسين فعالية القائد تكون هكذا هي تعريف نمطك القيادي.

- ويستخدم (فيدلر) مقياس زمالة العمل الأقل تفضيلاً والموضح في الشكل التالي لتعريف أنماط القيادة.
مقياس زميل العمل الأقل تفضيلاً

فكر في الشخص الذي لا يمكنك أن تعمل جيداً معه، قد يكون شخصاً تعمل معه الآن، أو شخصاً عرفتته في الماضي. ولا يجب أن يكون شخصاً تحبه بدرجة أقل. ولكن يجب أن يكون شخصاً تجد معه صعوبة كبيرة في أداء الوظيفة. أوصف الشخص كما يبدو لك.

الدرجة			
-	غير مبهج	١٢٣٤٥٦٧٨	مبهج
-	غير صديق	١٢٣٤٥٦٧٨	صديق
-	مقبول	٨٧٦٥٤٣٢١	مرفوض
-	مستقر	٨٧٦٥٤٣٢١	متوتر
-	قريب	٨٧٦٥٤٣٢١	متباعد
-	دافئ	٨٧٦٥٤٣٢١	بارد
-	عدائي	١٢٣٤٥٦٧٨	متعاون
-	مثير	٨٧٦٥٤٣٢١	ممل
-	منسجم	٨٧٦٥٤٣٢١	مشاغب
-	مبتهج	٨٧٦٥٤٣٢١	مكتئب
-	حريص	١٢٣٤٥٦٧٨	منفتح
-	وهي	٨٧٦٥٤٣٢١	مغتاب
-	عديم الثقة	١٢٣٤٥٦٧٨	وافر الثقة
-	فظ	١٢٣٤٥٦٧٨	مراع لشعور الغير
-	لطيف	٨٧٦٥٤٣٢١	كريم
-	غير متوافق	١٢٣٤٥٦٧٨	متوافق
-	مخلص	٨٧٦٥٤٣٢١	منافق
-	غير إنساني	١٢٣٤٥٦٧٨	إنساني
-	الاجمالي		

والآن لاحظ أن

التعليمات لهذا المقياس تتطلب أن تفكر في شخص الآن أو في أي وقت مضى يمكنك أن تعمل معه في أقل مستوى. وبعد ذلك عليك أن تصف مؤشر هذا الشخص. على سبيل المثال. ما إذا كنت ستصفه كشخص سار أو غير سار. صديق أو غير صديق. مقبول أو مرفوض.

والآن تحت كل علامة (٠) قمت بوصفها يوجد رقم لكل صف اكتب هذا الرقم في عمود الدرجات في يسار الصفحة. بعد ذلك اجمع درجاتك وضع الاجمالي في نهاية الصفحة وتأكد من أنك قد قمت بمراجعة الجمع.

فلو كانت درجاتك (٦٤-٨٤) فإنك قائد مرتفع مقياس الزميل الأقل تفضيلاً (موجه للأفراد). أي اهتمام عالي بالعلاقات الإنسانية.

ولو كانت درجاتك (٥٧-١٠) فإنك قائد منخفض مقياس الزميل الأقل تفضيلاً (موجه للعمل). إلى اهتمام عالي بالانتاج ولو كانت درجاتك (٥٨-٦٣) فهناك اهتمام متوسط بالعمل والعاملين.

ويقول فيدلر إن القادة مرتفعي مقياس (زميل العمل الأقل تفضيلاً) - (الموجهين للأفراد) يحصلون على الإشباع الكبير من العلاقات الشخصية الطيبة مع الآخرين. وفي الواقع، فإنهم يحتاجون علاقات طيبة من أجل تسهيل الإحساس بهم. وفي ثوابت العمل فإنهم لهذا يشجعون أعضاء الجماعة كي يشاركوا

ويقدموا افكارا مختلفة. وهم يحبون عادة المواقف الابداعية لحل المشكلات، حتى حينما تكون الأشياء معقدة وغامضة قليلا.

ويقول فيدلر إن القادة الموجهين للعمل (منخفضى مقياس زميل العمل الأقل تفضيلا) يجدون إشباعهم الرئيسى فى إنجاز الأشياء. وهم يحصلون على احترام الذات من الانجاز المادى الملموس بدلا من آراء الآخرين، ويشعرون بعمل أكثر راحة من الإرشادات الواضحة واجراءات العمل النمطية. وإذا فقدت هذه الارشادات - يقول فيدلر - إن القائد (منخفض مقياس زميل العمل الأقل تفضيلا سوف يسعى لايجادها).

والشئ الهام عن درجتك فى مقياس (LPC) هو ان كلا من القادة مرتفعى المقياس، والقادة منخفضيه يكونون فعالين جدا فى المواقف التى تناظر انماطهم.

القيادة وسلوكيات التابعين

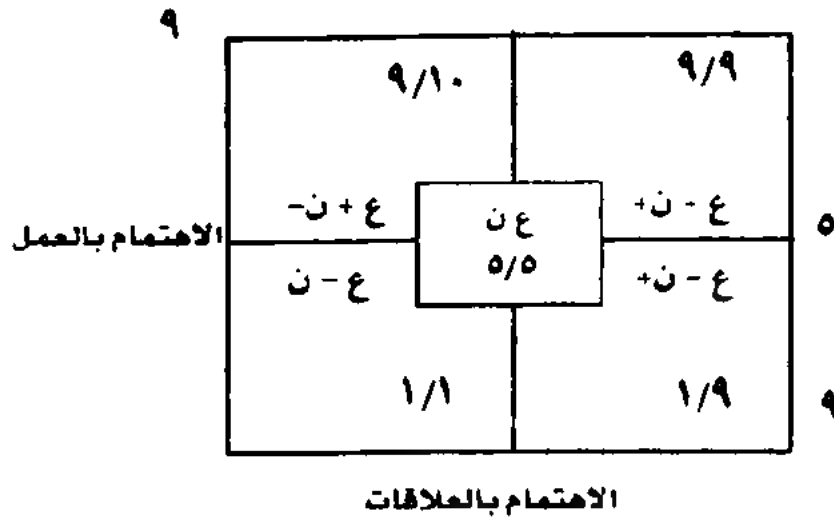
★ قبل أن نتطرق في الحديث عن التابعين نلفت النظر إلى أنماط القيادة التالية:

١- نمط قيادي يعتمد أساسا في إدارته على افتراضات نظرية (X) وهو بالتالي يركز على العمل والانجاز ويفضل العلاقات الإنسانية وهو نمط القائد الدكتاتوري.

٢- نمط قيادي يعتمد أساسا في إدارته على افتراضات نظرية (Y) وهو بالتالي يركز على العلاقات الإنسانية بدلا من تركيزه على العمل وهو نمط القائد الديموقراطي.

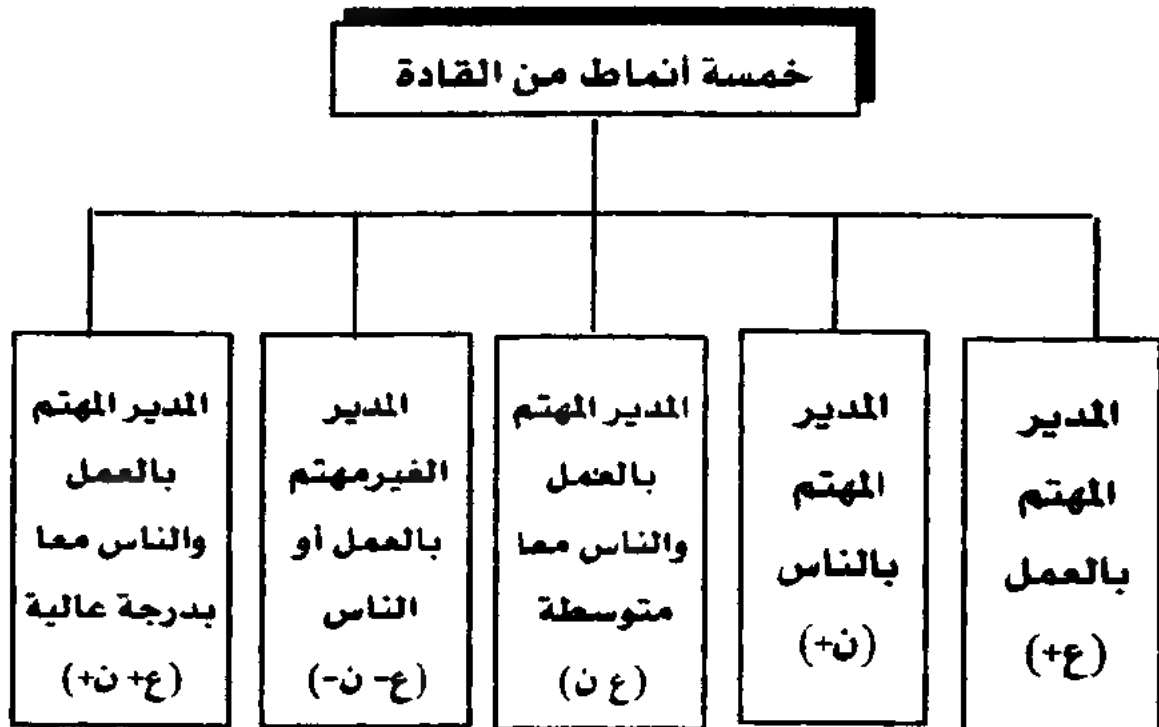
وما بين هذين النمطين يتدرج العديد من أنماط القيادة والتي تختلف كل منها في درجة السلطة والحرية الممنوحة للمرؤوسين ويتم هذا التفاعل من خلال ما يطلق عليه المصفوفة الإدارية والتي يشغل فيها بعد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية المحور الأفقي والاهتمام بالعمل المحور الرأسي وذلك كما يوضحه الشكل التالي:

مصفوفة الانماط القيادية



والشكل التالي يوضح أنماط المديرين الخمسة الموضحة
بهذه المصفوفة:

أنماط المديرين الخمسة



ويلقى الشكل التالي مزيداً من الإيضاح عن السلوك الإداري
لهذه الأنماط الخمسة من المديرين

* الشبكة الإدارية *



والآن نتقل بحدیثنا إلى التابعین وذلك من خلال التعرض
للمنقاط التالية:

* أنماط التابعین :

يجب أن يعلم القائد أنه يتعامل مع أنواع متعددة من
التابعین وأن لكل منهم سمات معينة وتصرفات تختلف من موقف
لآخر وذلك على النحو الذي يوضحه الجدول التالي:

(*) هذا الشكل مقتبس من د. زكي محمود هاشم، التنظيم وطرق العمل، منشورات دات
السلاسل، الكويت ١٩٨٨، ص ٢٢٤.

شخصيات التابعين وردود أفعالهم تحت الضغط

نوع التابع	السمات الأساسية له	ردود أفعاله تحت الضغط	احتياجاته لكي يصبح منتج	ردود أفعاله نتيجة للتشجيع
الصفراوي (الريادي)	نهاز للمصرص، منتج. نافذ الصبر. فعال. متابر. مثير للسلخظ. لا يخرج عن الموضوع الأساسي، حين يتحدث لا يمكن توقع ما سيفعله. يخضع له الآخرون، خلال للمشاكل، ينسخطي الصلاحيات الممنوحة له.	أقواله تحت الضغوط. أنا المسئول أحسن بالليل والضجر. لا استطيع تحمل الروتين. لا يهم فأنا سأفعل ذلك على أي حال استطيع لوحدى عمل كل ذلك بالسرعة نفسها. سأفعل ذلك بنفسى فذلك أسرع	لكى يصبح فعال: الكثير من التحديات تصحيحه إذا أخطأ إخباره بما تريده بالضبط شيئاً من النفوذ فرصة لتعلم مهارات جديدة شعور بالأهمية	مجارفا متخذا قراراته عاملا مستقلا واسطحة للتنفيذ مهتما بالنتائج
المراوغ (الدموى)	لا مبال، جرى شيطانى، لا يحب التفاصيل. مبتهج. يتكيف بسهولة. صاحب أفكار. ديمقراطى. غير ديكتاتورى، يحب مساعدة الآخرين واستعدادهم، دبلوماسى، نشيط	أقواله تحت الضغوط أريد أن يحبني الجميع أنا لا أهتم، سأكون لطيفا مع الجميع لقد غيرت رأى اليوم أحيكم جميعا أنتم رائعين ليس لدى الوقت لمعرفة الحقائق. كيف ضاع الوقت.	لكى يصبح فعالا الارشاد الديمقراطي فرص كثيرة للاتصال بالناس الكثير من التنوع متسع من الوقت تقديره من قبل الناس تعريضة بجميع أعضاء	مدير ملهم دبلوماسى عامل مثير للحماس شخص يعطى انطبعا حسنا مساهم فى رفع الروح المعنوية

نوع التابع	السمات الأساسية له	ردود أفعاله تحت الصفت	احتياجاته لكي يصبح منتج	ردود أفعاله نتيجة للتشجيع
البلغمى (القبطان)	قسيم على ممتلكات الآخرين وصى على الآخرين يحافظ على التوازن ثابت على التوازن ثابت على مبدأ لطيف حذر لديه قدرة على تهدئة الآخرين متعاون يحب الانجاز متمسك بالمعرف	أقواله تحت الضغوط أترك الأمور تسير على ما هى عليه. أحب الأشياء كما هى. المعرف يناسبى أكثر أننى انتظر الأمور أنا لا أهتم ولن أغير	لكى يصبح فعال سنة مستقرة إجباره بكيفية أداء العمل تجيبه على موسمته التحليلية الامس الاقتصادى سؤاله عن مشاعره الحقيقية اعطاء إنذار كافيا.	استقراره العمل التسحلى بالصبر التسحلى بالوفاء تنفيذ المهام على أكمل وجه. مستوى عال من الدقة
السوداوى (النظامى)	حساس يحترم الانظمة يدرك الحاجات يوجه فى الخفاء متعاون منظم يساعد الآخرين يحلل ينتج ناقد لذاته مثالى متعاطف	أقواله تحت الضغوط هذا ليس قرار على أن أبحث هذا الأمر أنا لا أهتم فانا لم أفعل ذلك دعونا نحصل على مزيد من المعلومات أولاً. لا أستطيع أن أغير حتى تخبرنى بالسبب	لكى يصبح فعالاً: يوفر الانسجام بتم اخباره بالاسباب يتعامل التفاصيل يتجنب النقد يتم امتداحه على انفراد يكون لديه وقت لمعالجة المعلومات	مهارات متخصصة تفاصيل معايير عالية قرارات حذرة

والآن دعنا نتأمل في العلاقات التالية:

• النمط القيادي والتابعين من نظرتي (X, Y):

١- من ينتمون إلى نظرية (X) من التابعين يحتاجون إلى:

- إشراف مباشر.
- إرشادات عن العمل ومتى وكيف ينجز.
- حل المشكلات التي تقابلهم.
- مراقبة مباشرة لسلوكهم
- عقوبات لضبط السلوك
- مركزية السلطة

إذن فهم يحتاجون إلى القيادة الاستبدادية

٢- من ينتمون إلى نظرية (Y) يحتاجون إلى:

- إشراف بسيط نسبياً.
- تفويض السلطة للمرؤوسين
- اتفاق متبادل بين أهداف القادة وأهدافهم.
- الاشتراك في صنع القرار.
- التأكد على النتائج لأعلى كىفية تحقيق النتائج.

إذن فهم يحتاجون إلى قيادة ديمقراطية

• العلاقات الانفعالية بين القائد وتابعيه:

يلاحظ أن العلاقة الانفعالية بين القائد وتابعيه تنبنى على أساس من الخوف (خ) والحب (ح) من ثم فإنها تعطى الحالات الأربع التالية:

+ح +خ يؤدي إلى حب شديد وخوف شديد

-ح +خ يؤدي إلى خوف شديد وحب قليل

+ح -خ يؤدي إلى خوف قليل وحب شديد

-ح -خ يؤدي إلى خوف قليل وحب قليل

ويمكن الآن تصوير المصفوفة الانفعالية التالية:

العلاقة الانفعالية	-ح -خ	+ح -خ	-ح +خ	+ح +خ
العلاقة مبنية على خوف	-خ	-خ	+خ	+خ
علاقة مبنية على الحب	-ح	+ح	-ح	+ح
النمط القيادي	+ع +ن	ع ن	+ع -ن	-ع -ن

ومن المصفوفة يتضح أن:

١- الخوف الشديد يتطلب نمط القيادة التي تغلب عليها علاقة الوالدية حيث يستمد التابع قوته من القائد الذي يظهر اهتماما كبيرا بالعمل والعلاقات الإنسانية.

٢- الخوف الشديد مع الحب القليل يتطلب نمط قيادة يركز على العمل ويهمل العلاقات الإنسانية حيث يتطلب التابع هنا قدرا عاليا من التوجيه.

٣- الخوف القليل مع الحب القليل يتطلب نمط قيادى عالى الاهتمام بالعمل دون العلاقات الإنسانية حيث يقبل التابع خدمات القائد التى تحقق مصالحه ولا يستطيع القائد تحريك جماعته إلا بالقدر الذى يحقق مصالحها أو لا.

٤- الخوف القليل مع الحب الشديد يتطلب نمط قيادى حقيقى حيث يعشق التابع قائده ويميل إلى أن يتشبه به فى جميع تصرفاته وبالتالي فهو يحتاج إلى نمط قيادى مهتم بالعمل ومهتم بالعلاقات الإنسانية بالقدر المتوسط.

* القائد والنضج (*) الإداري للتابعين

تختلف درجة نضج التابعين باختلاف درجة النضج في العمل
أي القدرة على أداء العمل (ق) والرغبة في هذا الأداء (ر):

وهناك أربع مستويات تتطلب تصميم توليفة بين سلوكيات
القائد المهتم بالعمل والمهتم بالعلاقات الإنسانية كي تتناسب مع
هذه المسؤوليات الأربع فلو افترضنا أن (ر-) تمثل النضج الإيجابي
(ر) تمثل النضج السلبي وكانت مستويات النضج الأربعة هي:

ق + ر + فرد قادر على العمل وراغب في أدائه
ق + ر - فرد قادر على العمل وغير راغب في أدائه
ق - ر + فرد غير قادر على العمل وراغب في أدائه
ق - ر - فرد غير قادر على العمل وغير راغب في العمل

فإنه يمكن تصوير المصفوفة التالية:

مصفوفة النضج الإداري بين القائد وتابعيه

مستوى النضج الإداري	ق-ر-	ق-ر+	ق+ر-	ق+ر+
القدرة على العمل (ق)	ق-	ق-	ق-	ق+
الرغبة في العمل (ر)	ر-	ر-	ر-	ر+
النمط القيادي	ع+ن-	ع+ن+	ع-ن+	ع-ن-

(*) النضج هو محصلة ضرب الرغبة × القدرة.

(١) د. أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره.

ومن المصنوفة يمكننا استخلاص أنه:

- ١- إذا كان التابع غير قادر على أداء العمل وغير راغب فيه يحتاج إلى قائد مهتم بالعمل وغير مهتم بالعلاقات الإنسانية.
- ٢- إذا كان التابع غير قادر على العمل ولكنه راغب فيه فإنه يحتاج إلى قائد مهتم بالعمل ومهتم بالعلاقات الإنسانية.
- ٣- إذا كان التابع قادر على العمل وغير راغب فيه فإنه يحتاج إلى قائد غير مهتم بالعمل ولكنه مهتم بالعلاقات الإنسانية.
- ٤- إذا كان التابع قادر على العمل وراغب فيه فإنه يحتاج إلى قائد غير مهتم بالعمل أو بالعلاقات الإنسانية فهو وحده يصنع العمل بكفاءة واقتدار ونادرا ما يتطلب بعض التوجيهات.

*** القيادة ومستوى الرضا للتابعين**

إن على العامل دائما أن يوازن بين البقاء فى عمل لا يرضى عنه مهما اشتدت معاناته وبين الانضمام إلى معسكر البطالة وعليه أن يعلم أن تحمل الضيق الناتج عن عدم الرضا أخف وطأة من المشكلات التى ستترتب على ترك عمله والانضمام إلى معسكر البطالة بما تمارسه من آثار مدمرة على توازنه البدنى والنفسى واستقرار حياته الاجتماعية.

والآن هل يسهم القائد فى تحقيق الرضا؟

للإجابة على هذا التساؤل فإنه يجب ملاحظة وجود ثلاثة مكونات رئيسية فى اتجاه التابع نحو القائد:

١- مكون معرفى (تصورات التابع حول خصال قائده) وهو لا يعكس فاعلية القائد فقد يدرك التابع أن قائده كفاء غير أنه ليس راضى عنه.

٢- مكون وجدانى (مشاعر التابع السلبية أو الايجابية نحو قائده) ويعد أكثر مكونات الاتجاه تعبيراً عن مدى فاعلية القائد حيث أن المشاعر الإيجابية نحو القائد التى يتم التعبير عنها بشكل إرادى متحرر من الضغوط تعكس مدى قدرة القائد على إقامة علاقات طيبة مع تابعيه.

٣- مكون سلوكى (تصرفات التابع مع القائد) يكون ذا تأثير على الرضا إذا تحقق شرطان هما:

- ارتباط سلوك القائد بالسبل الذي يدركه التابع كفيلا بإبلاغه أهدافه.

- ارتباط هذا السلوك بالوسائل اللازمة لحل مشكلاته الفنية والاجتماعية.

وهنا يجب أن ندرك أن التابع قد يبنى اتجاهها إيجابيا نحو القائد على الرغم من القائد يكون غير مهتما بالانتاج ويشجع جوا من التسبب في بيئة العمل ونحن لا نريد قائدا يتبنى تابعيه نحوه اتجاهها إيجابيا بل نطمح أيضا في أن يوظف هذا الاتجاه في حثهم على تحسين أدائهم.

*** القيادة واتجاهات التابعين**

١- من يستمون بالاتجاه الاستبدادي يفضلون قيادة ذات مكانة وسلطة قوية ويظهرون عدوانهم للقائد الضعيف وهم لا يقيمون القائد على العلاقات الانسانية.

٢- من يتسمون باتجاه مؤيد للمساواة فإنهم قادرون على تقبل القيادة القوية ولكنهم في غير حاجة للسلطات القوية وهم يقيمون القائد على أساس العلاقات الإنسانية.

وبصفة عامة نجد أن الناس لا يعترضون على القيادة القوية بشرط معرفتهم وتأكدهم من أنهم يستطيعون المشاركة والمبادرة إذا رغبوا في ذلك أو إذا أحسوا بضرورة هذه المشاركة ويشترط أن يثبت القائد كفاءته في هذا المضمار.

★ القيادة وتحفيز التابعين

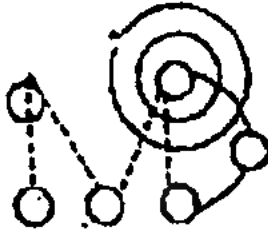
يمكن للقائد تحفيز تابعيه من خلال ما يلي:

- ١- قد يتمكن القائد من إثارة وتحفيز تابعيه عن طريق دفع مكافآت أعلى عند تحقيق إنجاز مرتفع.
- ٢- المعاونة على تحقيق أهداف التابعين وأهداف المنظمة من خلال تقديم النصح والإرشاد والمشاركة فى الخبرات.
- ٣- إيضاح الأهداف والتوقعات والتأكيد على الطرق التى تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.
- ٤- المساعدة على إزالة العوائق التى تعترض طرق الأهداف بما يسهل للتابعين عمل ما هو متوقع منهم.
- ٥- التعرف على حاجات التابعين ومناقشة فرص النمو المحتمل والكسب المادى الذى يحققه أولئك الذين يجرون مهام معينة.

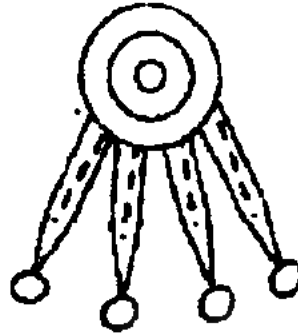
★ النمط القيادي والاتصال بالتابعين

يمكن التمييز بين أسلوب الاتصال الذي يتم في إطار القيادة
الاستشارية والقيادة الديمقراطية على النحو الذي يوضحه
الشكل التالي:

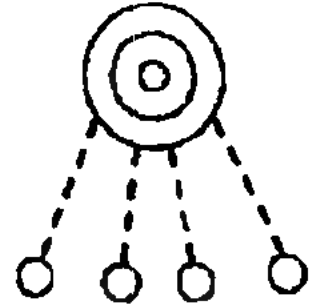
القيادة والاتصالات



القيادة القسرية وهنا
لا تسير الاتصالات في
اتجاه محدد



القيادة الاستشارية
وفيها تتم الاتصالات
بصورة فردية بين
الرئيس وكل مرفوض
على حدة



القيادة الديمقراطية
وفيها تتم الاتصالات
بين الرئيس وجميع
المرفوضين

القائد الضعال المؤثر يعتبر مسئوليته الاتصالية واجبا اوليا

القائد كالنبع، وكمية الماء المتدفق باستمرار تمثل المعلومات، ولكنه نبع وبحيرة فى نفس الوقت. عليه استلام المعلومات ايضا واستيعابها.

لذلك فالاتصالات عملية اعطاء واستلام المعلومات، وتدفق المعلومات يكون على شكلين هما:

ومن القاعدة إلى القمة	من القمة إلى القاعدة
<ul style="list-style-type: none"> - استفسارات - اقتراحات - معلومات عن مشاكل الوظيفة - الشكاوى والتظلمات - الشعور والتوجيهات - التغذية الرجعية حول المشاكل المطروحة. 	<ul style="list-style-type: none"> - الاجابات عن الأسئلة - سياسة الشركة وأهدافها - الاهداف الشخصية وأهداف القسم - معلومات عن الوظيفة - توفر مصادر الانتاج بما فيها تسهيلات الموظفين من تعليم وتدريب وتأمين.

ويقوم القائد بدوره فى الاتصالات عن طريق الآتى:

تزويد كل فرد مستجد بمعلومات تمهيدية تعريفية جيدة.	الاتصال اليومي بكل مرؤوس	اجتماعات عرضيه لتوصيل المعلومات إلى المرؤوسين ومناقشة الاهداف القسم وتوزيع الاعمال	تحديد الاهداف لكل مرؤوس ومناقشة مشاكل تحقيقها والتقدم بها	عقد المقابلات التقويمية مع الأفراد
---	--------------------------	--	---	------------------------------------

القائد وتدريب التابعين

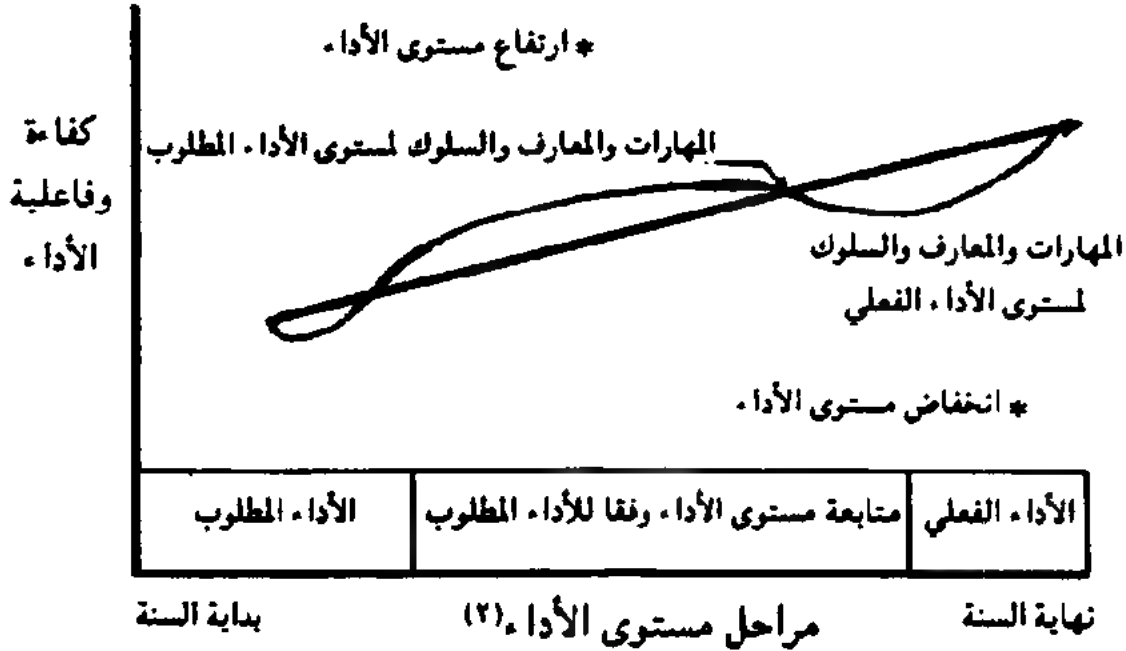
يجب أن تعلم أيها القائد أن الاحتياجات التدريبية تبنى على عنصرين أساسيين هما:

الأول: مستوى الأداء المطلوب

الثاني: مستوى الأداء الفعلي

ومن خلال هذان العنصران يتم تحديد الاحتياجات التدريبية، بحيث يتم مقارنة أداء العاملين الفعلي بمستوى الأداء المطلوب.

وكذا التعرف على احتياجاتهم من المهارات الضرورية لمزاولة المهنة أو الحرفة، ومن ثم العمل على تحسينها^(١)، والشكل التالي يوضح هذه الفكرة:



1- Lloyed S. Barid, James E. Post, John F. Mahon - Management (Fuction & Responsibilities) Harper Collins publishers. New York 1989- p343.

2- Michael Armstrong - Proformance Management - British Library Cataloguing in Publication Data. England 1994- p14.

ومن الشكل الموضح اعلاه يلاحظ انه إذا قل مستوى الأداء
الفعلى عن مستوى الأداء المطلوب، أصبح هناك خلل أو نقص
يجب معالجته أو تلافيه، مع ملاحظة أن معرفة الأسباب
الحقيقية وراء هذا الخلل أو العجز، لا نستطيع الوصول إليها
بسهولة ويسر وإنما يتطلب الأمر استخدام التحليل العلمى لبعض
العناصر والمؤشرات التى توضح المكامن الحقيقية وراء هذا العجز
أو الخلل، والأساليب التى يجب اتباعها لتصحيحه أو للقضاء
عليه، وبعبارة أخرى هو ليس بالضرورة أن وراء كل نقص أو
انخفاض فى مستوى الأداء ييكون مؤشرا كافيا لوجود احتياج
تدريبى أما فى حالة ارتفاع مستوى الأداء المطلوب فإنه يجب
عليك أيها القائد تعزيز هذا الاتجاه من خلال رسائل الشكر
والمدح والترقية إلى وظائف أعلى، وكذا منح الحوافز التشجيعية
وغيرها من الأمور الأخرى التى تعمل على تشجيع هذا الاتجاه
وتطويره.

كما يجب عليك أيها القائد أن تدرك أن أسس تحديد
الاحتياجات التدريبية للتابعين تنحصر فى ثلاثة عناصر أساسية
هى:

تحليل النظم	تحليل العمل	تحليل القرار
١ تحليل الأهداف التنظيمية.	وهنا يتم الاستعانة بالبيانات والمعلومات المستقاة من المصادر التالية:	وهنا يتم التركيز على مناطق القوة والضعف في كل فرد على حدة من خلال تحديد:
٢ تحليل الهيكل التنظيمي.	١- بطاقات وصف الوظائف	١- ما يمتلكه الفرد من خبرات ومعارف سابقة.
٣- تحليل السياسات	٢- المشاهدة	٢- القدرات والامكانيات الجسمية والدھنية والعقلية ومسدى استعداداته الفطرية في النمو والرقى.
٤- تحليل القوى العاملة	٣- المقابلة	٣- السلوك الذى يقوم به الفرد أثناء تأدية المهام المطلوبة منه وما مدى فاعلية هذا السلوك فى تحقيق الأهداف المرجوة.
٥- تحليل فعالية المؤسسة	٤- الاستبيان	
٦- تحليل المناخ التنظيمي	٥- المذكرات اليومية	
٧- تحليل المستجدات.	٦- اسلوب دلفى	
٨- تحليل آراء الرؤساء ومتخذى القرار.	٧- الاستشاريون	
	٨- عصف الأفكار	

وهذه العناصر تكمل بعضها البعض وإذا تم تحليلها بعناية ودقة فائقة ستعطى نتائج ومؤشرات تستطيع من خلالها أيها القائد الوصول إلى الاحتياجات التدريبية الحقيقية للتابعين.

وخلص القول انه:

يجب على القائد التعرف على الاحتياجات التدريبية وترتيب تنفيذ هذه الاحتياجات

يقوم القائد بدور المدرب لأنه القائم شخصيا على تنفيذ التدريب والقسم الأعظم من التعليمات الوظيفية الضرورية لعمل ما.

يشجع القائد ويساعد في تخطيط تدريب وتطوير مرؤوسيه للدورات النظامية والدورات الشاملة

إن القائد يعتبر مسئولا عن تطوير معارفه ومهاراته الشخصية، ويقوم رئيسه بدور ما في هذا التطوير للتغلب على نقاط الضعف الى يعاني منها.

حالات عملية

(قادة في المؤسسات والدوائر الحكومية)

قال أحد النواب في مجلس الأمة في إحدى الدول العربية: إن مشكلة المؤسسات والدوائر الحكومية عندنا أنها تضم العديد من المديرين، الذي يتقاضون رواتب عالية، في حين يوجد فيها عدد قليل جداً من القادة. فأحب أن أخبركم بأن القادة يولدون ولا يصنعون بواسطة أي برنامج للتطوير الإداري كذلك التي تعد في المؤسسات والدوائر الحكومية المختلفة ضمن برنامج التطوير الإداري الشامل للدولة. نقوم بوضع الناس في مراكز المسؤولية ونتوقع منهم أن يكونوا قادة. إن الذي يجب أن نفعله هو أن نختار الناس للمراكز الإدارية الحكومية من الذين يملكون سمات شخصية مثل الذكاء، الحيوية، الحماس للعمل، المبادأة والابتكار، الأمانة، القدرة على التعامل والتفاعل مع الناس، والقدرة على اسلهمام الثقة بالمرؤوسين.

«ولكن»، أجاب أحد المسؤولين عن الاختيار والتعيين في مجلس الخدمة المدنية، الذي كان يحضر الاجتماع الذي تحدث فيه ذلك النائب، «أنت لا تعرف الحقيقة أيها النائب المحترم، نحن نحتاج إلى مديرين ليرأسوا ادارتنا، وأقسامنا في المؤسسات الحكومية. إن السمات الشخصية يمكن أن تكون ضرورية وأساسية للقادة السياسيين. وبذلك، نحن نحتاج في الإدارة الحكومية إلى أشخاص ممن يهتمون بانجاز العمل كما يهتمون بالناس الذين

(*) مصطفى بخيت شاويني - الإدارة الحديثة - دار الفرقان للطباعة والنشر - عمان

يعملون معهم. إن كثيرا من علماء النفس المشهورين قد أوضحوا ذلك في أبحاثهم ونظرياتهم...

عند هذه النقطة. صرح النائب المحترم «أنا لا أهتم بما قاله أولئك العلماء. ما الذى يعرفونه عن القادة؟ إن دوائرنا الحكومية قد عانت الكثير من عدم وجود قيادة فيها على جميع المستويات وأنا أرى أن يعمل مجلس الخدمة المدنية شيئا للتأكيد بأن لدينا قادة فى المراكز الإدارية فى المؤسسات الحكومية..»

أسئلة للمناقشة:

- (١) إلى أى مدى تتفق مع ذلك، النائب المحترم؟
- (٢) لو كنت أنت مكان موظف مجلس الخدمة المدنية، فكيف يمكن أن ترد على ذلك النائب؟
- (٣) استعمل معلوماتك عن القيادة ثم كون إجابة عن كيفية إمكان أن يصبح مديرو المؤسسات الحكومية قادة فعالين.

(المعالجة بالصدمات)

(عبد العاطى) منهك . لقد عاد لتوه من يوم عمله الاول فى مطعم مجاور لبيته . الذى عين مدريا للعاملين فيه . حيث يقدم هذا المطعم الوجبات العريضة الشهيرة مثل المنسف والمصقول والمسخن بالطابون .. وغيرها . لقد تم تعيين (عبد العاطى) فى هذا المطعم . مطعم الامل . لتعليم العاملين فيه وتدريبهم على الإدارة . ثم ليتولى ادارته فى حال غياب ماله عيسى مروان . بعد ان استعرض رجب البريد اليومى وفرغ من تناول الشاى بدأ يفكر فى خبرة ذلك اليوم الأول .

إن أول شئ أزعج (عبد العاطى) كان حقيقة كون (عيسى) دكتاتوريا مطلقا . كان على عكس ما قاله زميل رجب أثناء لقائه محاضرة فى موضوع الإشراف عن كيف يجب أن يكون المدير . نذكر (عبد العاطى) كيف يصدر (عيسى) الأوامر والتعليمات إلى كل واحد من العاملين فى المطعم على مدار اليوم . لم يتذكر (عبد العاطى) أن قام (عيسى) بسؤال أى شخص عن رأيه أو حتى استعماله لعبارة (من فضلك) بالرغم من أسلوب عيسى فى الإدارة إلا أن المطعم كان يعمل بشكل جيد . إن هذه الحقيقة قد حيرت (عبد العاطى) كثيرا سأل (عبد العاطى) نفسه . لماذا لم يعارض العاملون عيسى ؟ لماذا يؤدى كل منهم عمله بكفاءة . ولم يسمعهم (عبد العاطى) أن اشتكوا ولو مرة واحدة .

(*) المرجع السابق .

تذكر (عبد العاطى) حادثة واحدة. طلب احد الندلة (جمع نادل وهو العامل الذى يقدم الخدمة للزبائن فى المطعم) من (عيسى) إذا كان بالإمكان أن يجرى تعديلا فى اجراء من اجراءات المطعم. بعد أن استمع (عيسى) الى الاقتراح باستياء. اجاب كما يلى، «ليس جيدا. عليك أن تعمل كما دريتك عليه. وسوف يبنى كل شئ بالنسبة إلينا جميعا حسنا. كل شخص هنا يعمل كل شئ بنفس الطريقة، وهذه هى الطريقة التى يجب أن تستعمل. هل توافق على ذلك؟» ابدى النادل موافقته وعاد إلى عمله.

كان (عبد العاطى) قلقا من عدم استطاعته إدارة المطعم بأسلوب (عيسى). إنه يعرف قيمة الإدارة بالمشاركة ويشعر أنها هى أسلوبه الطبيعى. كان يخشى أنه لا يستطيع أن يتكيف من الأسلوب الأوتوقراطى. خاصة وأنه يعتقد أنه أسلوب سلبى. وأن يستخدم عندما تفشل الأساليب الأخرى فهذه مشكلة.

قام (عبد العاطى) خلال يومه الأول فى المطعم بدراسة اجراءاته واستفسر عن الحكمة من وراء استخدام عدد منها. يشعر الآن أنه لا يستطيع مناقشتها مع (عيسى). بدأ يفكر بأن مدة عمله فى المطعم ستكون قصيرة اذا لم يستطع التكيف مع. سأل (عيسى).

أحب (عبد العاطى) (عيسى). يبدو أن جميع العاملين مع (عيسى) مسرورون تماما بعملهم. كان (عيسى) مؤدبا ووديا مع (عبد العاطى) طيلة ذلك اليوم. إلا أنه طلب من العاملين فى المطعم ردود فعل سريعة عن (عبد العاطى). كان المطعم مشروع اعمال ناجحا وقدم (لعبد العاطى) وعدا براتب حسن جدا. يبدو من المؤكد أن أساليب (عيسى) هى التى سيتم استعمالها. وأن المطعم كان أعد لتقديم ثلاث وجبات كل يوم.

تساءل (عبد العاطى)، كيف يمكن ان ينتج عن استعمال الأساليب الاوتوقراطية فى القيادة مثل هذه النتائج الجيدة؟ بدأ عبد العاطى يبحث فى مراجعه عن القيادة والإشراف.

أسئلة للمناقشة:

- (١) لماذا نتج عن اساليب (عبد العاطى) الاوتوقراطية نتائج جيدة؟
- (٢) ماذا تستطيع أن تخبر (عبد العاطى) عن فوائد أسلوبه المفضل فى القيادة (الإدارة) فى مطعم الأمل؟ وضح إجابتك؟

(البيع الشخصي)

يشرف بركات عيسى على خمسة عشر رجل بيع فى فرع عمان التابع لشركة التجارة العربية للاستيراد. التى تقوم باستيراد أحدث الهدايا من سبع دول اجنبية. بالاضافة الى قوى البيع الخارجية التى يشرف عليها (بركات) يقوم بالإشراف أيضا على اثنين من موظفى مكتبة. ثلاثة من رجال بيعه هم فى مرحلة التدريب. والآخرى يعملون فى السوق بمتوسط خبرة لكل منهم خمس سنوات فى مجال البيع. عندما يتعامل (بركات) مع رجال بيع جدد فإنه يصرف مع كل واحد منهم يوما كاملا فى السوق فى كل اسبوع. يقوم بالاتصال مع تجار التجزئة. وهم غالبا من بائعى الهدايا، ويطلب من رجل البيع الجديد الذى يرافقه ان يلاحظه فى كيفية قيامه بالبيع. وبعد كل مكالة هاتفية يناقش مع رجال البيع ما حدث. ويستخدم كل مكالة كمثال تطبق على كيفية القيام بالبيع الشخصى.

أما بالنسبة لرجال البيع ذوى الخبرة والذين يعملون فى السوق يطلب (بركات) من كل منهم الاتصال بالمكتب مرتين فى اليوم لرفع تقرير عن نتائجهم. بحيث يتصل مرة قبل الظهر والمرة الثانية حوالى الساعة الرابعة من بعد الظهر كي يلخص فيها نتائج يومه. كما يطلب من كل منهم تقريراً ملخصاً مكتوباً لحفظه فى ملفه فى المكتب الذى يبين فيه بعض الأشياء مثل عدد المكالمات الهاتفية التى أجراها مع العملاء، المبيعات التى تم

(*) المرجع السابق.

التعاقد عليها. عملاء جدد محتملين لم يتم اكتشافهم بعد.
والشكاوى التي سمعها من العملاء.

كانت نتائج اشرافه عبارة عن مزيج من الآراء من قبل رجال
بيعه. اثنان من رجال البيع المحدد لم يقوموا بالبيع بعد. اشكى
ثلاثة من رجال البيع من ذوى الخبرة قيامهم بالاتصال بالمكتب
مرتين فى اليوم بشكل منتظم مما يحملهم اعباء إضافية. يقول
واحد ان هذا الاتصال اليومى يصرفه عن الاتصال بالعملاء. فان
واحد آخر (بركات) انه يشعر بأن هذا الاتصال اليومى ليس من
طبيعة المهنة. ان هذا الشخص هو واحد من أفضل رجال البيع
الذى زادت مبيعاته باستمرار فى أحد عشر شهرا من الاثنى عشر
شهرا الماضية.

اما بالنسبة لموظفيه فى المكتب. فإن بركات يرغب جدا فى
مشاركتهم صنع القرارات. فى الحقيقة، لقد ذكر اثنان من رجال
البيع إنهما هما اللذان يديران المكتب. لقد قال أحدهما «أنهما
يسيطران تماما على (بركات) ويحركانه باصبعيهما الصغيرتين. لا
يجرؤ على انتقادهما لأن (بركات) يكره العمل المكتبى والأعمال
الورقية وسوف يضيع بدونهما. لقد وجهت انتقادات إلى موظفى
المكتب من رجال البيع الذين كانوا يتصلون بالمكتب أثناء وجود
(بركات) فى جولات ميدانية. إذ لم يتلق رجال البيع هؤلاء أى
مساعدة من موظفى المكتب أو كانوا يعاملون معاملة سيئة أحيانا.
ان الشكاوى (بركات) لم تغي شيئا.

أثناء اجتماع شهرى حضره جميع رجال البيع. أعلن
(بركات) أن على رجال البيع الجدد أن يتصلوا بالمكتب مرتين فى
اليوم، وأنه سيقضى يوما واحدا فى السوق فى كل شهر مع كل

رجل بيع من رجال البيع القدامى. وقد صاغها (بركات) بالاسكل
التالى . عدد كبير منكم لم يزد اهدافه البيعية. اذا فعلتم شئنا
خاطنا. فأننى سأكون معكم لاكتشافه. اشتكى العملاء يعلموننى
أنكم لا تعودون إليهم باجاباتكم بسرعة معقولة عن استفساراتهم.

لقد قام (فريد شلبى). احد رجال البيع. بمقاطعة (بركات)
قائلا له. ان احد الاسباب للتاخر فى إجابتنا على العملاء هو أنك
لا تترك لنا صنع القرارات التى يجب أن نصنعها. تكون خارج
المكتب ثلاثة ايام على الاقل كل اسبوع. والان تخبرنا أنك ستكون
مع كل منا يوما واحدا فى كل شهر. فكيف يمكن الرجوع إليك
للحصول على موافقتك على أشياء عندما تكون فى الميدان؟..

أسئلة للمناقشة:

(١) أى أسلوب من الأساليب القيادية يستعمل (بركات) مع كل من
مجموعاته الثلاث: رجال البيع الجدد. رجال البيع ذوى الخبرة.
وموظفى المكتب؟

(٢) أى أسلوب من أساليب القيادة توصى (بركات) بتبنيه فى
تعامله مع كل مجموعة من المجموعات الثلاث المذكورة فى
السؤال السابق؟

(٣) هل يجب أن يستمر (بركات) فى التغييرات التى أعلن عنها
أثناء اجتماعه برجال البيع؟ وضح إجابتك فى حالة الموافقة أو
عدم الموافقة.

كيف تصنع مديراً(*)

يشغل الاستاذ أسامة فريد وظيفة مدير عمليات بشركة
صناعية كبرى لها أربعة فروع وله أربعة نواب هم:

السيد / محمود نائب مدير الفرع أ

السيد / عيسى نائب مدير الفرع ب

السيد / كامل نائب مدير الفرع ج

السيدة / وسام نائبة مدير الفرع د

وتتميز شخصية السيد / محمود بأنه فنان فى التعامل مع
الآخرين وقائد ماهر ومنفذ جيد للخطة الموضوعة ولا يخرج عن
حدودها وغير مبالى بالتغييرات البيئية حيث أنه قادر على
مواجهتها ومؤمن بنظام العمل السائد وبالأدوات المتاحة.

وتتميز شخصية السيد / عيسى بأنه مبتكر لا يرضى بالوضع
الراهن ودائم التغيير والتحديث كما أنه قائد ممتاز وملم
بالأساليب الإدارية الحديثة ويرى فى نفسه الاعتماد الكامل على
البيانات المتاحة لديه ولا يرغب فى اتصالات خارجية مع النواب
الآخرين لزيادة البيانات والمعلومات المتاحة.

وتتميز شخصية السيد / كامل بأنه صارم عنيد فى مواجهة
اية انحرافات فله أساليب فنية فى المتابعة والرقابة واكتشاف

* د. أسامة فريد محاضرات تدريسية.

الاطفاء فى حينها. وان كان ذلك يسبب له مصادمات كثيرة مع
مروسيه ويفتقد لمهارة القائد المحنك وان كانت له قدرة فائقة
على مجارة المستحدثات العلمية وتطويع العمل للاستفادة منها.

وتتميز شخصية السيدة/ وسام بأنها جهاز اتصالات جيد
ومتابع لأعمال الغير ومنفذ جيد لما يملأ عليها من بنود واردة فى
الخطه مع مروسيها بالإضافة إلى متابعتها لأعمالهم، اجتماعية
محببة للغير، راضية بنظام عملها وتتمنى أن تدخل المستحدثات
العلمية ولكن لا يمكنها ذلك لضيق الوقت لانشغالها الشديد.

ولقد حدث توسع هائل فى الشركة مع تطوير وظيفى أدى
إلى ترقية الاستاذ أسامة فريد لوظيفة مدير عام مع ترقية النواب
الأربعة إلى مديرين وكلف الاستاذ أسامة فريد من قبل مجلس
الإدارة بإعداد هؤلاء النواب الأربعة ليصبحوا مديرين للفرع.

المطلوب:

...ما هو الدور الذى يجب أن يفعله الاستاذ أسامة فريد بشأن
صناعة المديرين الأربعة؟ استعن بالجدول التالى:

الاسم	المهارات المتاحة	المهارات المطلوبة	وسيلة التوضيح
محمود			
عيسى			
كامل			
وسام			

بنك القاهرة السعودى (*)

يشغل على طه وظيفه المدير المسئول عن الصيارفة الداخليين فى فرع بنك القاهرة السعودى فى القاهرة ولديه مشكلة مع أحد هؤلاء الصيارفة. فمن المفترض أن يكون جميع الصيارفة فى العمل فى الساعة السابعة صباحا. وعليهم أن يكونوا أمام شبابيكهم مستعدين للعمل فى تمام الثامنة صباحا حين يفتح البنك أبوابه.

ولكن محمد حماد يتأخر دائما تقريبا عن العمل. فهو يصل فى أى وقت بين السابعة وعشر دقائق والثامنة إلا ربعا. ولكنه بمجرد استلامه العمل يكون ممتازا. وبسهولة فإنه أفضل صراف وينجز عمله دائما مبكرا، حتى بعد وصوله متأخرا. وهو مؤهل للترقية فيما عدا أنه لا يتواجد فى موقعه وقتا طويلا بشكل كاف. وهو يفهم هذا الموقف ويتقبله.

إن التأخير المستمر من جانب محمد حماد يسبب مشكلات. فالآخرون - وهم دون حماد إخلاصا ومقدرة - يستخدمون تأخيرهم لتبرير تأخيرهم. ويشعر على طه أنه ليس باستطاعته اتخاذ إجراءات صارمة مع الصيارفة الآخرين ما لم يتخذ إجراءات صارمة مع حماد أيضا.

ولقد قام على طه بالحديث عدة مرات مع حماد. وقد وعد دائما أن يقوم بأداء أفضل، لكنه حقيقة لم يفعل أبدا. وقد وصل الأمر أن اقترح على طه نظاما مختلفا ويترك الوقت بالنسبة

(*) جارى دسلر - أساسيات الإدارة - دار المربع للنشر الرياض ١٩٩١.

لحماد. ولكن حماد لم يكن يميل إلى فكرة أن يعامل بشكل مختلف. وهو يقول «بعد الجميع». ولكن دائما ما يكون شباكي مفتوحا في الموعد. ودائما ما أقوم بعملى حتى وقت الرحيل. ألا افعل ذلك؟

ولقد اقترح حماد انه قد يترك العمل إذا لم يكن البنك من المرونة الكافية ليترك موظفا جيدا يتأخر دقائق في الغالب. بدون إزعاجه على ذلك..

أسئلة:

١- ما الذى كنت تفعله لو كنت على طه؟

٢- ما هو نمط القيادة الأفضل هنا ولماذا؟

استبيان القائد
ونظريتي (X) و (Y) ^(١)

فيما يلي خمسة عشرة عبارة تصور مجموعة من الاتجاهات نحو الرؤوسين:

رجاء تحديد الى أى مدى توافق عن الفقرة التى على اليمين أو على اليسار وذلك بوضع علامة (صح) أمام العبارة التى تتناسب مع ارائك:

العبارات	موافق بشدة	موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	العبارات
٢	١	٢	٢	١		
الرؤوسون بطبيعتهم نشطون ويفضلون أن يكونوا مكافحين						١- الرؤوسين بطبيعتهم كالى ولا يرغبون فى عمل أى شئ
يعمل الرؤوسون لعدة أسباب منها: الاعتزاز / التحدى / الصداقة.						٢- يعمل الرؤوسين عادة من أجل الحصول على المال.
السبب الرئيسى لجعل الرؤوسين يعملون هو الرغبة فى تحقيق أهداف العمل						٣- السبب الرئيسى لجعل الرؤوسين يعملون هو الخوف من العقاب
يسعى الرؤوسين الى تحقيق الإستقلالية واشتباكات الذات والمسئولية.						٤- الرؤوسون بطبيعتهم يعتمدون على رؤوسانهم.
يدرك ويشعر الرؤوسون ما هو المطلوب ويستطيعون توجيه أنفسهم.						٥- يعتمد الرؤوسون على تلقى التوجيهات من رؤوسانهم.

(١) هذا الاستقصاء من إعداد شركة توتاليتى للتدريب الإدارى.

العبارات	موافق بشدة ٢	موافق بشدة ١	لا درى ٢	موافق بشدة ٢	موافق بشدة ١	العبارات
يستطيع الرؤوسون الذين يفهمون ويهتمون ان يطوروا طرق ووسائل العمل						٦- يرغب الرؤوسون في ان يريم ويدريهم الاخرون على وسائل العمل الصحية
يحتاج الرؤوسون الى الاحترام. فهم قادرين على تحمل المسئولية وتصحيح أخطائهم بأنفسهم						٧- يحتاج الرؤوسون الى إشراف مباشر وثناء على العمل الجيد والتأنيب على الخطأ.
يسعى الرؤوسون الى إعطاء معنى لحياتهم.						٨- لدى الرؤوسين اهتمام ضئيل لما يتجاوز الأمور المادية الخاصة بهم.
يحتاج الرؤوسون الى فهم كامل لعملهم وكيفية التلاؤم معه.						٩- يحتاج الرؤوسون الى تعليمات واضحة لما يجب عمله وكيفية ذلك.
يتوق الرؤوسون الى الحصول على احترام فعلي من زملائهم.						١٠- يقدر الرؤوسون معاملتهم بكياسة.
يفضل الرؤوسون المتعة بسبب العمل المتفنن الذى يستطيعون القيام به.						١١- تختلف نشاطات العمل عن نشاطات المتعة إختلافا كليا.

العبارات	موافق شدة ٢	موافق شدة ١	لا درى ٢	موافق شدة ٢	موافق شدة ١	العبارات
يتعجب الرؤوسون من الروتين ويتمتعون بالخبرات والطرق الجديدة.						١٢- يقاوم الرؤوسون التغيير في العمل بطبيعتهم ويفضلون اتباع نفس الطرق السابقة.
يجب تصميم العمل بحسب ما يناسب الأشخاص.						١٣- يجب اختيار الأشخاص ووضعهم في العمل الملائم
ينمو الأشخاص باستمرار ولا يفوت الأوان أبدا على التعلم.						١٤- يتشكل الأشخاص بسبب عامل الوراثة والخبرات الأولية. ولا يتغيرون بعد وصولهم لمرحلة الرشد.
يحتاج الرؤوسون إلى الحرية والتشجيع والمساعدة.						١٥- يحتاج الرؤوسون إلى من يشجعهم ويحثهم ويوجههم

مفتاح الحل

الدرجة	الدرجة
نظرية X	اقل من ٣٠
تميل إلى نظرية X	٣٠ - ٤٠
تميل إلى نظرية Y	٤٠ - ٦٠
نظرية Y	٦٠ - ٧٥

استبيان القائد وصنع القرار

إرشادات

تم تصميم هذا الاستبيان بالاعتماد على أعمال أرفنج جانيس وليون مان.

- يساعد هذا الاستبيان في تحديد ممارساتك في عملية صنع واتخاذ القرار. وهو يتطلب أن تكون محددًا ودقيقًا في اجابتك على ضوء ما تقوم به فعلا من ممارسات في هذه الصدد وليس على ما يجب أن تقوم به في إطار هذه الممارسات. أن التزامك بهذا سيجعل للاستبيان مغزى وفائدة لعملك الإداري.

- وربما سيساعدك أكثر أن تتوقف قليلا قبل أن تقوم بتعبئة هذا الاستبيان وتفكر جليا فيما قمت به من ممارسات خلال الثلاثة أشهر أو الشهرين السابقين عندما كانت هناك مناسبات لصنع واتخاذ قرارات هامة فيما يتعلق بعملك أو الأمور الأخرى ذات الشأن في حياتك.

- ضع دائرة على ذلك البديل من الاجابات التي تلى كل سؤال في الاستبيان مما تعتبره افضل بديل عند ممارستك:

١- عندما تواجه بضرورة صنع واتخاذ قرار هام، هل تصنع قائمة مكتوبة بالاهداف التي تريد تحقيقها من وراء هذا القرار؟

دائما	عادة	احيانا	نادرا	اطلاقا (ابداً)

٢- إلى أى مدى تحصل على معلومات للقرارات الهامة التي يجب عليك صنعها واتخاذها وذلك من الأفراد المحتمل أن تؤثر عليهم هذه القرارات؟

(أ) اعتمد - دائما - علي معلوماتي دون الحصول على معلومات من هؤلاء الأفراد.

(ب) اقوم - احيانا - بالتحدث مع هؤلاء الأفراد.

(ج) اقوم - عادة - بالاتصال الأساسي مع كل الأفراد الذين لديهم مثل هذه المعلومات.

(د) اتحدث مع جميع الأشخاص الرئيسيين الذين لديهم مثل هذه المعلومات.

(هـ) أجرى مناقشات معمقة مع كل الأفراد الذين لديهم مثل هذه المعلومات.

٣- فكر في قرار هام قمت بصنعه واتخاذها في الفترة الأخيرة كم من البدائل فكرت فيها جليا وبالتفصيل وذلك قبل أن تصل إلى القرار؟

بديل واحد	من ٢-٣ بدائل	من ٤-٥ بدائل	من ٦-١٠ بدائل	أكثر من ١٠ بدائل

٤- فى التفكير بشأن البدائل، ما مدى تعمقك فى فحص الآثار السلبية والايجابية لكل بديل:

(أ) اصنع قائمة مفصلة مكتوبة لتحديد كلا النوعين من الآثار.

(ب) اصنع قائمة موجزة مكتوبة لتحديد كلا النوعين من الآثار.

(ج) اجرى قائمة بعناية فى ذهنى لتحديد كلا النوعين من الآثار.

(د) اقوم بمراجعة ذهنية لتحديد النوعين من الآثار.

(هـ) اقوم «بكروكى» ذهنى سريع لتحديد كلا النوعين من الآثار.

٥- عند قيامك بصنع واتخاذ القرارات الهامة، هل تحصر الخيارات والبدائل المتاحة وتستبعد بعضها ومن ثم تقوم بالسعى للحصول على معلومات أكثر بالنسبة للبدائل الباقية؟

دائماً	عادة	أحياناً	نادراً	أطلاقاً (أبداً)

٦- عند قيامك بصنع واتخاذ القرارات الهامة، هل تبحث جدياً وبصفة خاصة عن تلك المعلومات التى قد تصنع البديل الذى تفصله موضع جدل ونقاش؟

(أ) ليس بصفة خاصة.

(ب) قد افكر فى البحث عن هذه المعلومات.

- (ج) أقوم بمحاولة الحصول على هذه المعلومات.
- (د) أبحث بعناية للحصول على هذه المعلومات.
- (هـ) أكلف نفسى مجهودا خاصا على طول الطريق للحصول على هذه المعلومات.
- ٧- إلى أى مدى تعيد - بعناية - فحص كل المعلومات المتعلقة بقرار مزعم اختياره قبل اتخاذك له بصفة نهائية؟
- (أ) بكل تآتى وبجميع تفاصيلها.
- (ب) مراجعة بعناية.
- (ج) مراجعة سريعة/ فحص عام.
- (د) أحيانا أقوم بمراجعة سريعة.
- (هـ) لا أقوم بإعادة فحص مثل هذه المعلومات.
- ٨- هل توجد خطة مفصلة لتنفيذ القرارات الهامة؟
- (أ) لا توجد خطة مفصلة.
- (ب) أفكر فى مثل هذه الخطة.
- (ج) قد أصنع أطارا عام لمثل هذه الخطة.
- (د) غالبا ما أقوم بوضع خطة مكتوبة.
- (هـ) غالبا ما أقوم بوضع خطة تفصيلية مكتوبة.
- ٩- ما هى نوعية الخطط البديلة التى تصنعها لمواجهة المشكلات الطارئة؟
- (أ) أصنع خططا بديلة كافية لمواجهة هذه المشكلات.
- (ب) أصنع خططا بديلة لأكبر قدر يمكننى من هذه المشكلات

او بدائل حلولها.

(ج) اصنع مثل هذه الخطط للمشكلات أو الأحداث الطارئة الأساسية.

(د) اصنع تصورا عاما للتعامل مع مثل هذه المشكلات.

(هـ) لا اصنع مثل هذه الخطط البديلة.

١٠- هل تصنع مخططا لتقييم نتائج وأثار القرارات الهامة التي قمت بصنعها واتخاذها؟

(أ) اصنع دائما - مخططا رسميا ومكتوبا لمثل هذا التقييم.

(ب) أقوم بتحديد المؤشرات الرئيسية للتقييم وكيفية استخدامها.

(ج) أقوم بالتفكير من خلال ماهية النتائج المرغوبة.

(د) احدد أطارا زمنيا لبعض النتائج التي من المقرر أن تتحقق.

(هـ) لا أقوم بأى شئ تجاه تقييم نتائج هذه القرارات.

مفتاح الحل

هـ	د	ج	ب	ا	رقم العبارة
٢	١	٣	٤	٥	١
٢	٤	٣	٥	١	٢
١	٢	٣	٥	٤	٣
١	٢	٣	٤	٥	٤
١	٢	٣	٤	٥	٥
٥	٤	٣	٣	١	٦
١	٣	٣	٤	٥	٧
٥	٤	٣	٣	١	٨
١	٢	٣	٤	٥	٩
٥	٤	٣	٣	١	١٠
					المجموع

وكلما ارتفع مجموع ما حصلت عليه من درجات
كلما كنت ماهرا في اتخاذ قراراتك

استبيان الاختيار القيادي^(١)

اقرأ كل سؤال بعناية تامة ثم ضع علامة صح أمام العبارة التي تعبر أكثر من غيرها عن التصرف الذي ترى اتخاذه.

١- عندما يزداد عبء العمل كثيرا عما يمكن انجازه فأنى ربما:

(أ) أعمل عشر ساعات يوميا تقريبا، وكذلك نصف يوم من أيام العطلة الأسبوعية.

(ب) أحصل على موافقة ليعمل الرؤوسون وقتا إضافيا بينما لا أعمل أنا كثيرا.

(ج) أحصل على موافقة ليعمل الرؤوسون وقتا إضافيا وأعمل معهم نفس عدد الساعات الإضافية.

٢- إذا لم أكن أعرف إلا قليلا عن الحاسبات الالكترونية وخطرت بأن الشركة ستقوم بتركيب أحدها قريبا لمساعدتى فى عملى وجعله أكثر كفاءة فإننى :

(أ) التحق ببرنامج تدريبى عام سريع لمدة أسبوع عن الحاسبات الالكترونية فى أحد المعاهد التعليمية.

(ب) التحق بدراسات مسائية حول الحاسبات الالكترونية لمدة يوم فى الأسبوع حتى أشعر بالكفاية من هذه الدراسات.

(ج) أرسل أحد المساعدين لى للتدريب المتعمق على الحاسبات الالكترونية واعتمد عليه فى هذه الناحية.

١- هذا الاختبار من إعداد الأستاذ الدكتور إبراهيم الفمرى.

(ب) التحقق بدراسات مسائية حول الحاسبات الالكترونية لمدة يوم فى الأسبوع حتى أشعر بالكفاية من هذه الدراسات.

(ج) أرسل أحد المساعدين لى للتدريب المتعمق على الحاسبات الالكترونية وأعتمد عليه فى هذه الناحية.

(د) أرسل أحد المساعدين لى للتدريب المتعمق بينما التحقق أنا بالدراسات المسائية حتى أشعر بأنى حصلت على قدر كاف من المعلومات فى هذه الناحية.

(هـ) أرسل أحد المعاوين لى للتدريب المتعمق والتحقق أنا ببرنامج تدريبى عام سريع لمدة أسبوع فى أحد المعاهد التعليمية.

(٣) عند اختيار موظف جديد لوظيفة صعبة افضل ان تتوفر فيه الصفات التالية إذا تساوى المرشحون فى النواحي الأخرى:

(أ) خبرة واسعة وطويلة وشخصية قوية ودرجة لا بأس بها من الذكاء.

(ب) خبرة واسعة وطويلة وشخصية متوسطة وذكاء عال.

(ج) خبرة متوسطة وشخصية قوية وذكاء عال.

٤- أنا أقرأ بانتظام العدد التالى من المجلات الفنية والإدارية.

(أ) مجلة واحدة

(ب) مجلتين.

(ج) ثلاث مجلات.

(د) أكثر من ثلاث مجلات.

(هـ) لا اقرأ أى مجلات فى هذه الناحية بانتظام.

(5) عندما يلفت أحد الرؤوسين نظرى إلى مشكلة صعبة فإنى:

(أ) أحب أن أعالج المشكلة بنفسى، واستطيع عادة علاجها بنفس السرعة التى أشرح فيها للآخرين كيف يواجهونها.

(ب) أترك للرؤوسين معالجة المشكلة بأنفسهم وخصوصا عندما أكون مشغولا بأعمال أخرى - لأن هذه أفضل طريقة له لتعليمهم.

(ج) أناقش المشكلة مع الرؤوسين، ثم أترك لهم علاجها بما يتفقون أنه الأفضل.

(د) أناقش المشكلة مع الرؤوسين، ثم أخبرهم بما يجب أن يفعلوه لعلاج المشكلة.

٦- عند البحث عن موظف جديد لوظيفة صعبة فإنى:

(أ) استمر فى البحث حتى أجد الرجل الذى تتوفر فيه الخبرة الواسعة والكفاءة العالية الذين اعتبرهما ضروريين للأداء اليد فى الوظيفة.

(ب) استمر فى البحث حتى أجد الرجل الذى تتوفر فيه على الأقل الكفاءة العالية المطلوبة وبعض الخبرة التى أراها ضرورية للعمل.

(ج) اتخذ قرارا سريعا لأنى أشعر بأن شغل الوظيفة بسرعة

٧- عندما اقترح أو اختار مرؤوسا للترقية ويكون لى حق الاختيار بين رجل عمره خمسة وأربعين عاما وله خبرة عشر سنوات وآخر عمره خمسة وعشرين عاما وخبرة سنة واحدة فأنى اختار:

- (أ) الرجل الأقدم (الأطول خبرة) بغض النظر عن قدراته.
- (ب) الرجل الأقدم فقط إذا كانت قدراته أعلى من الآخر.
- (ج) الرجل الأقدم حتى ولو كان أقل قليلا فى قدراته من الآخر.
- (د) الرجل الأحدث حتى ولو كان أقل قليلا فى قدراته عن الآخر.

٨- عند تقويم بدائل القرارات التى أواجهها بانتظام فإنى:

- (أ) أخاطر إذا كانت النتائج المرتقبة عالية بدرجة كافية (سواء بالكسب أو الخسارة).
- (ب) أكره أن أخاطر إذا كانت النتائج المرتقبة عالية بدرجة كافية (سواء فى الكسب أو الخسارة).
- (ج) أحب أن أذن الاحتمالات ثم أجازف فقط إذا توسمت أن احتمالات النجاح والكسب تساوى على الأقل ضعف احتمالات الخسارة والفضل.
- (د) أحاول وزن الاحتمالات المختلفة ثم أجازف كلما كانت احتمالات الكسب والنجاح أكبر بوضوح من احتمالات الخسارة والفضل.

٩- أنوقع من العاملين معى عملا جادا متواصلا طول اليوم،
وأشعر عموما بأن العاملين معى:

- (أ) لا يبذلون فى العمل جهدا بالقدر الواجب عليهم.
- (ب) يبذلون فى العمل معظم الوقت قدرا عادلا ومناسبا من
الجهد.
- (ج) يبذلون فى العمل معى جهدا أكثر مما يبذلونه عادة مع
معظم الرؤساء الآخرين.

١٠- عندما يجب على اتخاذ قرار صعب فأبنى:

- (أ) أفكر فيه بعناية ثم اتخذ القرار وأمضى فى تنفيذه.
- (ب) أفكر فيه ثم أخطر كل الرؤوسين المتأثرين به مباشرة
قبل تنفيذه.
- (ج) أفكر فيه بعناية ثم أخطر العاملين معى فقط بالقرار
قبل تنفيذه.
- (د) اعتقد اجتماعا مع العاملين معى وأترك لهم اتخاذ
القرار.
- (هـ) اعقد اجتماعا مع العاملين معى، وبعد مناقشة الأمر
معهم اتخذ أنا القرار.

مفتاح الحل

(١) عبء العمل	(٢) التدريب	(٣) الاختبار
أ ١	أ ١	أ ٣
ب ٠	ب ٢	ب ٤
ج ٤	ج ٠	ج ٤
	د ٤	
	هـ ٣	
٤ معرفة	(٥) مواجهة المشكلات	(٦) الاختبار
أ ٠	أ ٠	أ ٣
ب ١	ب ٠	ب ٤
ج ٣	ج ٤	ج ٠
د ٥	د ٣	د ١
هـ ٠	هـ ٠	هـ ٠
(٧) الترقية	(٨) اتخاذ القرارات	(٩) الاتجاهات نحو العاملين
أ ١	أ ٠	أ ١
ب ٣	ب ٠	ب ٣
ج ٤	ج ٣	ج ٣
د ٢	د ٤	د ٠

(١٠) اتخاذ القرارات

أ ٠
ب ١
ج ٢
د ٠
هـ ٤

وكلما ارتفع مجموع ما حصلت
عليه من درجات كلما كنت ماهرا
في اتخاذ قراراتك

استبيان قياس الحاجات الانسانية للقيادات الإدارية

العبارات التالية لها سبع استجابات مختلفة تتراوح بين اوافق تماما، لا اوافق إطلاقاً.. ضع علامة (√) في الخانة التي تطابق استجابتك لكل عبارة منها علماً بأن الفترة الزمنية المحددة لك لا تزيد ن ١٥ دقيقة فقط..

لا اوافق إطلاقاً	لا اوافق	لا اوافق إلى حد ما	لا اعرف	اوافق إلى حد ما	اوافق تماماً	
٣-	٢-	١-	٠	١	٢٠	٣+
						<p>- يجب أن يرتبط منح العلاوات والمكافآت الاستثنائية بأذا الاعمال على خير وجه.</p> <p>- يساعد تحديد المهام والمسئوليات الخاصة بكل وظيفة بدقة العاملين على معرفة المطلوب منهم تماماً.</p> <p>- لابد من تذكير العاملين باستمرار بأن تقدمهم في وظائفهم رهن بمقدرة المؤسسة التي يعملون فيها على تحقيق أهدافها.</p> <p>- على القائد الإداري أن يولى قدراً كبيراً من الاهتمام بخلاف العمل المحيطة بمؤوسيه.</p> <p>- تنمية جو المودة والتعاطف بين الرؤوسين يعتبر أحد المهام الرئيسية للقائد الإداري.</p> <p>- يؤثر عدم الاعتراف بأهمية الفرد عند قيامه بأعمال متميزة على كفاءته في العمل.</p>

واثق تماما	واثق	واثق النسبة حد ما	لا اعرف	لا واثق النسبة حد ما	لا واثق	لا اطلاقا
٣	٦	١	٠	١	٢	٣
<p>غالباً ما يؤدي عدم اهتمام القائد الإداري بالنواحي الانسانية في العمل إلى جرح احساس العاملين.</p> <p>يرغب العاملون في الاحساس باستمرار بانه يتم الاستفادة بقدراتهم ومهاراتهم في العمل بوظائفهم</p> <p>- يتأثر استمرار العاملين بوظائفهم بدرجة كبيرة بالمكافآت والمزايا التي تمنحها المنشأة عند التقاعد.</p> <p>- غالباً ما يمكن تحديد المهام الوظيفية بصورة تحفز لقائهم بها على الانجاز وتثير لديه التحديات التي اتخذ مهارته.</p> <p>- يرغب الكثيرون من العاملين في بذل قصارى جهدهم في العمل أيا كان نوعه.</p> <p>ينعكس اهتمام الادارة بالعاملين من خلال اهتماماتها بالانشطة الاجتماعية التي تتبناها بعد ساعات العمل</p> <p>- يمثل عدم اعتزاز الفرد بالعمل الذي يؤديه في حد ذاته حافز سلبي قد يدفعه الى ترك العمل</p>						

لا	لا	لا	لا	وافق	وافق	وافق
اطلاقا	وافق	وافق	اعرف	إلى حد ما		تماما
٣-	٢-	١-	٠	١	٢٠	٣
						<p>- يميل العاملون إلى الاعتقاد بانهم أفضل من يقومون بوظائفهم ولديهم حساسية في مواجهة الثبات عكس ذلك.</p> <p>- على الإدارة أن تعطى اهتماما كافيا للعلاقات الغير رسمية التي تدور داخل جماعات العمل وتحاول الاستفادة منها.</p> <p>- يهتم العاملون أساسا بالمكافآت المادية.</p> <p>- يثير عدم مشاركة العاملين للإدارة في اتخاذ القرارات لديهم احساسا بعدم الاستقرار</p> <p>- يميل العاملون إلى القيام بجدولة أعمالهم واتخاذ القرارات الخاصة بعملهم وتقليل الاشراف عليهم إلى أقل حد ممكن.</p> <p>- يفضل العاملون الوظائف التي توفر لهم الامن والاستقرار حتى ولو كانت أقل جزاء من الناحية المالية عن وظائف أخرى.</p>

لا اووافق اطلاقا	لا اووافق	لا اووافق التي حد ما	لا اعرف	اووافق التي حد ما	اووافق	اووافق تماما
٣	٢	١	٠	١	٢	٣
						<p>تستدعي ايجار الاعمال بالضرورة توفير المعدات اللازمة لها</p> <p>- للمكانة الوظيفية والاجتماعية التي يتمتع بها الفرد في المؤسسة دور هام في تحديد مدى التزامه باهدافها.</p> <p>- تلعب التامينات التي تقدمها المؤسسة للعاملين فيشها دورا بارزا في زيادة اخلاصهم للعمل.</p> <p>- يعتبر النجاح في العمل بالنسبة لبعض الناس مصدرا أساسيا للشعور بالاعتزاز الذاتي.</p> <p>- شعور العامل بالارتياح في علاقته من العوامل الأساسية لزيادة اقباله على العمل.</p> <p>- على القائد الإداري ان يولي قدرا كافيا من الاهتمام بالحاجات الحياتية للمرؤسين كشرط ضمان تفرغهم للعمل.</p>

استمارة تفرغ

اجابات استقصاء الحاجات الانسانية للقيادة الادارية

(١) انقل الدرجات التي اعطيتها لكل عبارة في الاستقصاء،
في المكان المخصص لها في الجداول التالية ثم اجمع درجات كل
جدول منها جمعا جبريا:

الأمن	
الدرجة	العبارة
-	٢
-	٣
-	٩
-	١٩
-	٢٢
	مجموع الدرجات

الأساسية	
الدرجة	العبارة
-	١
-	٤
-	١٦
-	٢٠
-	٢٥
	مجموع الدرجات

الاجتماعية (الانتماء)	
الدرجة	العبارة
-	٥
-	٧
-	١٢
-	١٥
-	٢٤
	مجموع الدرجات

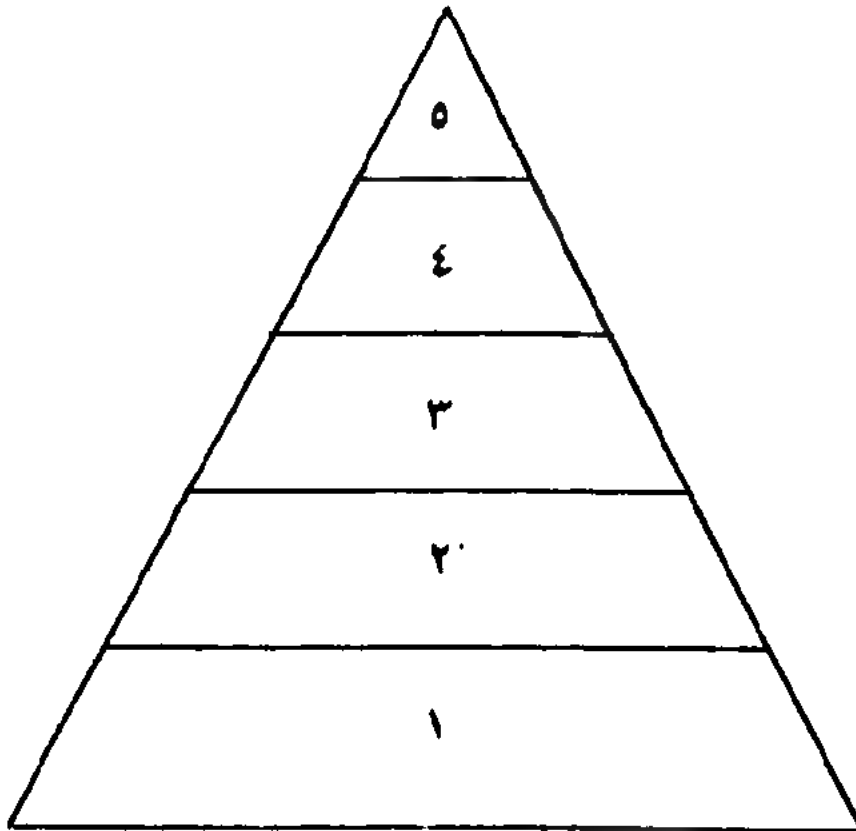
تحقيق الذات	
الدرجة	العبارة
-	١٠
-	١١
-	١٣
-	١٨
-	٢٣
	مجموع الدرجات

المركز والمكانة	
الدرجة	العبارة
-	٦
-	٨
-	١٤
-	١٧
-	٢١
	مجموع الدرجات

(٢) رتب في الجدول التالي الحاجات ترتيبا تنازليا حسب مجموع كل منها:

المجموع	الحاجات
	-١
	-٢
	-٣
	-٤
	-٥

(٣) اكتب الحاجات التي حصلت فيها على أكبر المجاميع في قاعدة الهرم والحاجات التي حصلت فيها على أقل المجاميع في قمته مع مراعاة العلامات الحسابية. ثم رتب بقية الحاجات حسب مجموع كل منها، وفي حالة التساوى رجع أحدهما حسب تقديرك الشخصي. بذلك تحصل على هرم الحاجات الإنسانية التي تدفعك للعمل. القاعدة تمثل الحاجات الأكثر الحاحا ونشاطا وتأثيرا في سلوكك. بينما الحاجات الأقرب إلى القمة تمثل الحاجات الأقل الحاحا ونشاطا في نظرك. وبالتالي أقلها في التأثير على سلوكك الحالي.



استقصاء السلوك القيادي

العناصر التالية تصف بعض جوانب السلوك القيادي. المرجو ان تجيب على هذه العناصر- مستندا إلى خبرتك الماضية والحالية - ضع علامة (٠) تحت العمود الذي يصف سلوكك. كما يلي:

م	السلوك	دائما	عادة	أحيانا	قليلًا	نادرا
١	أننى اثق فى أن اعضاء مجموعتى يمارسون قدرا عاليا من الموضوعية فى قراراتهم واحكامهم بشكل يتمشى مع مصلحة المنظمة.					
٢	أنى اشجع نوع العلاقات الوثيقة المتداخلة بينى وبين مرؤوسى وبينهم وبين بعضهم البعض.					
٣	أننى أؤكد على أهمية تفوق جماعتى على الجماعات الأخرى المنافسة.					
٤	أننى أوضح خطوات أداء العمل بطريقة لا تقبل الشك، وأتوقع من مرؤوسى اتباعها بالكامل.					
٥	أننى أحلل أداء العمل مع مرؤوسى وأظهر لهم الجوانب الإيجابية والسلبية.					

٤	السلوك	دائما	عادة	أحيانا	قليلا	نادرا
٦	أنتى تؤكد أهمية الاجتماعات مع رؤوسى من أجل تخطيط العمل وتقييمه.					
٧	أنتى ادفع أعضاء الجماعة للعمل بجدية أكثر.					
٨	أنتى اضبط على الجماعة للاعتراف بخبرتى المهنية وارنى بخصوص الجوانب الفنية للعمل.					
٩	أنتى أسمى للحصول على آراء رؤوسى بما فى ذلك من أوجه النقد.					
١٠	أنتى أشجع الجماعة للتفاعل معا فى تحديد الأهداف والتخطيط دون تدخل مباشر منى.					
١١	أنتى أضع معايير للأداء محددة واسمى للوصول إليها من جانب الرؤوسين.					
١٢	أنتى أوزع المهام على الرؤوسين اعتماد على إدراكى الشخصى بمعرفتهم ومهاراتهم الخاصة.					
١٣	أنتى أهتم بالمشاكل الخاصة لأعضاء الجماعة.					

٢	السلوك	دائما	عادة	أحيانا	قليلًا	نادرا
١٤	أفنى أهتم بتحسين الطريقة التي تعمل بها - بنفس الدرجة التي أهتم بها بتحسين الأداء الخاص بالعمل ذاته.					
١٥	أنى أحت الجماعة على الارتقاء بمعدلات أدائها السابقة للعمل.					
١٦	أفنى اعتبر أن مسئوليتى الأساسية تتمثل فى التنسيق بين عمل أعضاء الجماعة					
١٧	أفنى أقوم بتقييم الاختلافات فى الراى وأحاول الوصول إلى اتفاق بخصوص عملية حل المشاكل.					
١٨	أفنى اعتبر أن حل الخلافات فى العلاقات المتداخلة للأفراد جزءا أساسيا من مسئوليتى.					
١٩	أفنى أقوم بتعديل أهداف الرؤوسين الشخصية بحيث تتلاءم مع الأهداف التنظيمية.					
٢٠	أفنى أصنع الخطة العامة والجداول اللازمة وأستخدمها فى رقابة الأنشطة التى تمارسها الجماعة.					

القيادة الفعالة

هي محصلة التفاعل بين هذه العناصر الأربعة بمعنى:
القائد ينمى فى الأفراد قدراتهم على القيادة الذاتية أخذاً فى
الإعتبار خصائصهم وخصائص الموقف والمناخ التنظيمى بهدف
تحقيق نتائج محددة.

أدوات القائد فى التأثير:

(١) أدوات تنظيمية :

- وصف الوظيفة.
- تحديد معدلات الأداء.
- تحديد معايير الأداء المقبول.
- تحديد نتائج الأداء المقبول.

(٢) أدوات سلوكية :

- فهم سلوكية الأفراد.
- تحليل دوافع الأفراد.
- تحليل إتجاهات الأفراد.
- تحليل إدراك الأفراد.
- تحليل خبرات وتجارب الأفراد.
- تحليل المكونات الاجتماعية والحضارية لشخصية الفرد.
- التنبؤ بالسلوك المتوقع من الأفراد.
- التأثير فى السلوك.
- الوعد بالثواب «حوافز إيجابية».
- التهديد بالعقاب «حوافز سلبية».

(٢) أدوات مادية :

- مكان العمل.
- تجهيزات ومساعدات الأداء.
- مميزات وخدمات مادية.
- المناخ التنظيمي المساند للقيادة الفعالة.
- القيادة لا تتم في فراغ وإنما تتم في مناخ تنظيمي.

(٤) المناخ التنظيمي :

هو كل العناصر والعوامل والأشياء والعلاقات المتواجدة «أو المقصورة» في المنشأة والتي يتعامل معها الأفراد.

مكونات المناخ التنظيمي

مكونات معنوية

- الأهداف.
- السياسات.
- القواعد.
- النظم والإجراءات.
- الهياكل التنظيمية.
- القيم والعادات
- المشاعر والانفعالات
- العلاقات الإنسانية
- الأساليب والتقنيات.

مكونات مادية

■ المعدات والتجهيزات.

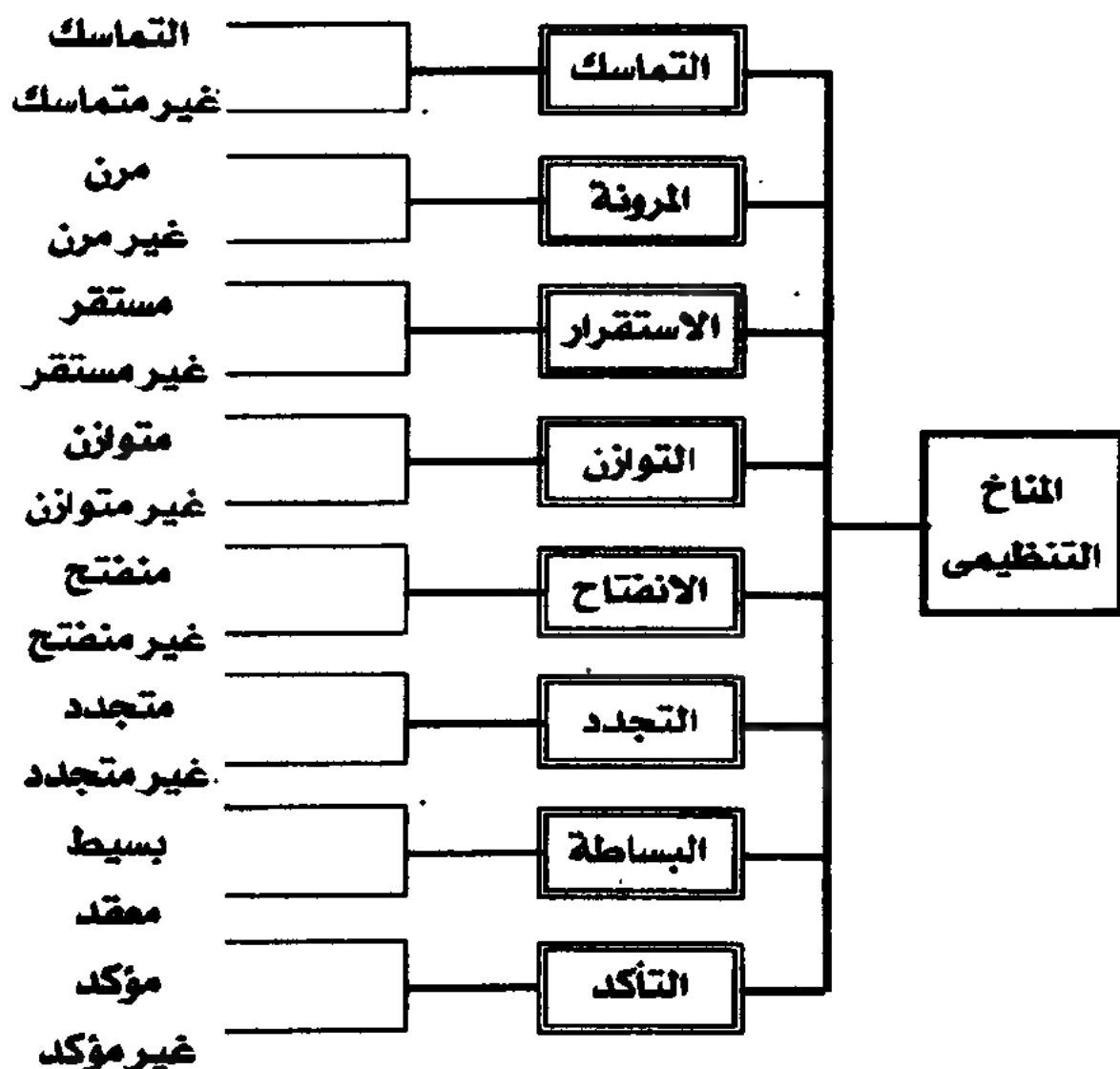
■ الأموال والموارد المادية

■ المؤثرات الطبيعية (حرارة، ضوضاء، رطوبة، إضاءة)

حالات المناخ التنظيمي

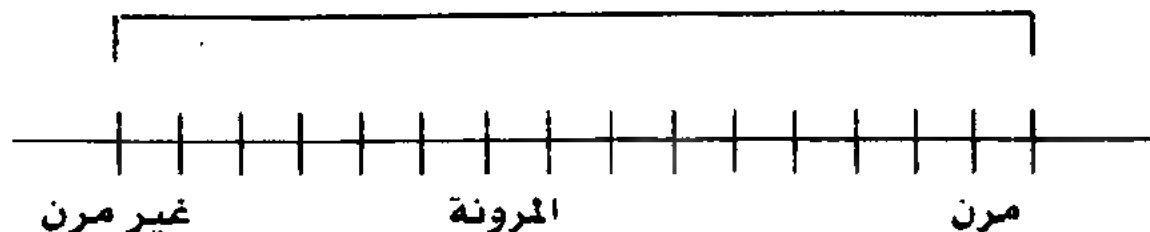
تختلف حالات المناخ التنظيمي بين المنشآت المختلفة. وفي ذات المنشأة من وقت لآخر، وذلك بفعل مؤثرات متعددة بعضها ذاتي (نابع من داخل المنشأة) وبعضها خارجي.

ويمكن أن نرصد - على الأقل - الحالات الآتية:



الحالات السابق ذكرها يمثل كل منها تيار مستمر يتراوح بين
الناقضين وبينهما حالات وسيطة متدرجة كالآتى:

حالات متدرجة من المرونة



بمعنى أى حالة هى نقطة على مقياس هذه الأدنى فى مثال
المرونة مثلا هو غير مرن تماما. ثم تزداد درجة المرونة تدريجيا إلى
أن تصل إلى الطرف النقيض وهو قمة المرونة أى مرن تماما وهكذا
بالنسبة لكافة الحالات الأخرى.

إليك بعض الأمثلة:

الموقف / المناخ	متقلب	غير متماسك	غير متفتح
عادى	١	٢	٣
سريع التغيير	٤	٥	٦
أزمة مفاجئة	٧	٨	٩

فى الحالات التسع الموضحة بالمصفوفة ستكون درجة فعالية القيادة مختلفة - وبفرض ثبات عنصر الأفراد - وذلك نتيجة لتفاعل خصائص الموقف مع خصائص المناخ التنظيمى. وإذا حاولنا تصور تلك الحالات بقياس فعالية القيادة على مقياس من ثلاث درجات كالآتى:



قليلة الفعالية متوسط الفعالية عالية الفعالية

ما هو دور القائد الإدارى بالنسبة للمناخ التنظيمى؟
إن القائد الإدارى هو عنصر فى عملية القيادة الفعالة.

ومن ثم

فالقائد الإدارى يتفاعل مع المناخ التنظيمى بهدف التأثير فيه وتطويعه بما يناسب الهدف الذى يحاول الوصول إليه وهو التأثير فى سلوك الأفراد.

∴ القائد يحاول التأثير فى المناخ التنظيمى.

وفى نفس الوقت:

المناخ التنظيمى يحاول التأثير فى القائد.

وفى نفس الوقت:

الأفراد يحاولون التأثير فى القائد والمناخ.

المناخ يؤثر فى الأفراد.

مثل هذا فى موقف له خصائص معينة تبث مؤثراتها على العناصر الثلاثة.

النتيجة:

١- إن المناخ التنظيمي هو جزئيا نتيجة لقرارات وتصرفات القائد الإداري.

٢- إن سلوك القيادة هو نتيجة جزئية لخصائص وصفات المناخ التنظيمي.

٣- إن المناخ التنظيمي هو مؤثر ومتأثر بالمناخ التنظيمي.

أساليب القيادة الفعالة

أهداف القيادة الفعالة:

التأثير في الآخرين ليصبحوا هم انفسهم قادة - اى تنمية
القادة على القيادة الذاتية فى الآخرين.

عناصر القيادة الفعالة:

- القائد.
- الأفراد.
- الموقف.
- المناخ التنظيمى.

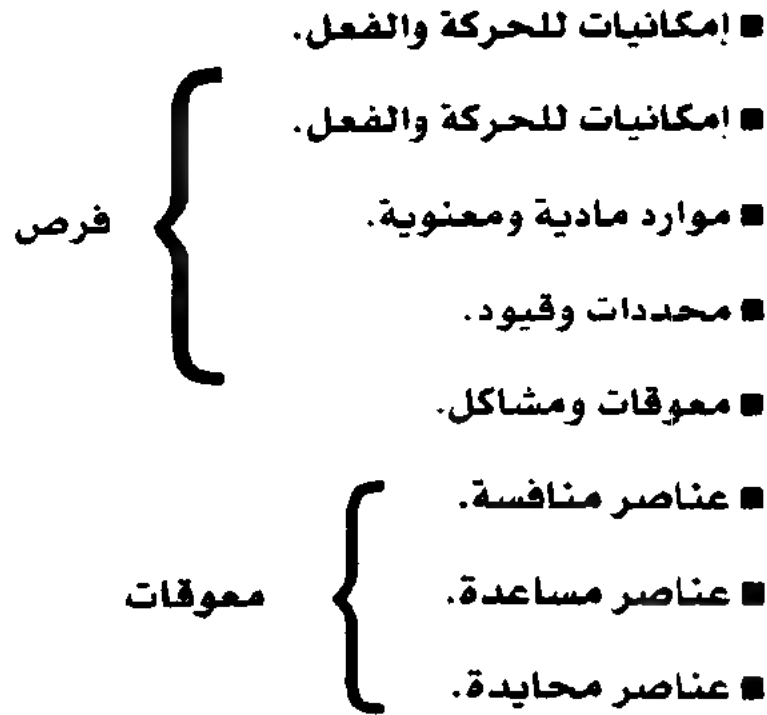
القائد:

- صفات وخصائص.
 - خبرات وقدرات.
 - أهداف وتجهيزات.
 - أساليب وأنماط.
 - علاقات وتوازنات.
- سلوكى
قيادى

الأفراد:

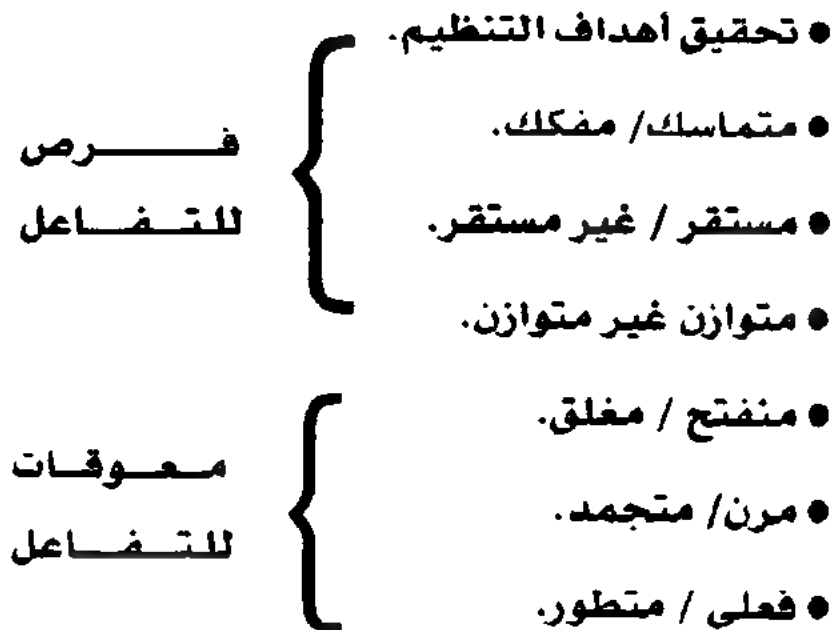
- صفات وخصائص.
 - خبرات وقدرات.
 - أهداف وتحيزات.
 - أساليب وأنماط.
 - علاقات وتوازنات.
- سلوكى
جماعى
- سلوكى
فردى

الموقف:



كل العناصر والعوامل والعلاقات ذات التأثير على

إمكانية:



عقلية المدير الفعال

١- التركيز على النتائج : وليس على الأنشطة أو اللوائح
(العبرة بالنتائج).

النتائج :

٢- النتائج فى مفهومه لها بعدان:

■ بعد مادي : كمية إنتاج / جودة إنتاج / إنتاجية.

■ بعد إنسانى : روح معنوية مرتبفة / جو ودى / حالة اجتماعية جيدة.

٣- ان يحقق أقصى نتائج مادية مصحوبة بأقصى نتائج إنسانية عن طريق نسج البعد المادى فى البعد الإنسانى عضويا.

دوافعه:

٤- إن دوافعه التى تحركه هى «الخوف من الله» فهو لا يخشى الهزيمة، كما لا يخشى الناس، وبالتالي فهو أساسا غير مستعد لقبول حل وسط.

افتراضاته عن الناس:

٥- يفترض : المدير الفعال . ويعترف بوجود اختلافات أساسية بين الأفراد. وبالتالي فهو لا يتعامل معهم على أنهم قوالب «طوب» أو على أنهم «حمير» يسوقهم، كما إنه . من ناحية أخرى. لا يستجيب إلى رغباتهم إذا كان يعوزها قلة الرأى أو قلة الذمة.

طريقته فى التفكير:

٦- إن صيغته فى التفكير صيغة مرتبة كلية، ينظر إلى الأمور بشكل كلى وبطريقة منطقية، فهو لا ينظر إلى الأمور على طريقة ابيض واسود او على طريقة ناعمة اسفنجية وإنما ينظر إليها بطريقة موضوعية، إنه ليس «دوجماتيكي» "Dogmatic" (يعيش بقواعد صلبة)، كما إنه لا يعيش بطريقة «براغماتية» "Pragmatic" بمعنى الاستعانة بالتجربة والخطأ وإنما هو يفكر بطريقة منهجية.

طريقته فى إتخاذ القرارات:

٧- لأنه يعترف إبتداءاً بأهمية الناس فإنه لا يتخذ قرارات بمفرده ثم يحاول بيعها للآخرين. وفى نفس الوقت لا يستشير كل الناس، فهو يعتمد على المشورة على الأشخاص الذين ثبتت حكمتهم وعلمهم وسلامة ذمتهم واستقلالهم العقلى.

من الذى يخطط:

٨- وفى الوقت الذى يؤمن فيه بأهمية الناس وباختلافاتهم الفردية وباختلاف حاجاتهم الإنسانية، فإنه لا يتركهم يخططون كما يحلو لهم، كما إنه فى نفس الوقت لا يقوم هو بعبء التخطيط، إنه يشاركهم فى وضع الأهداف ويوجههم ويعلمهم. ويستمع إلى وجهات نظرهم ويعترف بأهمية حاجاتهم الإنسانية ودوافعهم.

الأهداف الأهم:

٩- إن المدير الفعال لا يضحى بمصلحة العمل من أجل العاملين ولا هو يضحى بمصلحة العاملين من أجل مصلحة العمل. إنه يدرك تماما تحيزاته الشخصية في تقييم الموضوعات المعروضة عليه، ولذلك يحاول ابتداءً ألا يقع في منزلق يبدو فيه تصرفه وكأنه يفضل مصلحة الناس عن مصلحة العمل أو مصلحة العمل عن مصلحة الناس.

إن تفضيله النهائي هنا مستمد من تحمله للمسئولية المتكاملة (العمل والناس) وهو مستعد دائماً لأن يستوعب أية عقبات وقتية في سبيل إقرار النظام والسياسات في الأجل الطويل، إنه يدعم النظم السليمة ولا يخربها بتصرفاته الانحيازية.

التنظيم:

١٠- إن المدير الفعال ينظر إلى نفسه على أنه رئيس فريق لكرة القدم. لا يعمل من خلال اختصاصات مكتوبة بالضرورة إذا ثبت أن هذه الاختصاصات المكتوبة ستفقده القدرة على الحركة، وفي نفس الوقت لا يعتمد على بعض أفراد مجموعته أو إدارته مكنوا بذلك «شلة».. إنه يركز على نقط القوة في كل من يعمل معه ويخفف من الآثار السيئة لنقط الضعف في الناس.. إنه لا يضرب تحت الحزام على حد التعبير.

السلطة من متطلبات الموقف:

١١- إن المدير الفعال ينظر إلى نفسه على أنه مستشاراً لمروسيه وليس سيفا مسلطاً على رقابهم. عليهم طاعته بأى ثمن. وفي نفس الوقت لا يعتمد فى قوته على إستجابته لرغبات الآخرين.. إنه ينظر إلى متطلبات الموقف وبالتالي فهو لا يستخدم كلمات مثل «طع أوامرى فأنا رئيسك»، وإنما هو يحاول أن يستجيب للآخرين طبقاً لمتطلبات الموقف.. فالمسألة عنده ليست مسألة رئيس ومرووس، ولكن المسألة مسألة عمل جماعى لكل شخص دور يجب أن يؤديه ويؤديه باحترام لكى يكون محترماً.

اتجاه الاتصال:

١٢- إن المدير الفعال يحترم من يعمل معه ويؤمن بالاختلافات الفردية، وبالتالي فهو لا يتصل بالآخرين من أعلى دون أن يسمح لهم بتبادل الراى، فهو يهتم بطريقة تصور الآخرين للأمور ويفتح معهم حواراً للإقناع وليس حواراً تسلطياً لتحقيق إقناع ظاهرى، فهو لا يتقوه أبداً بعبارات تكسر الاتصال مثل: «انت مش هاتفهم أبداً». «أنا أحاول أفهم فيك ولكنك لن تفهم».. أو «إنك لا تتعلم أبداً من أخطائك». «تعلم فى المتبلم يصبح ناسى».. إنه يركز على نقط القوة كما قلنا ويفتح حواراً من وجهة نظر الشخص الآخر.

درجة ونوع الاتصال:

١٣- يؤمن إن المدير الفعال شخص صبور فهو بمثابة معلم يتقبل الانتقاد من الغير ويحاول في مناقشاته أن يكون معتمدا على الحقائق منطقيا.. وليس معنى ذلك إنه شخص جامد. انه يستخدم أحيانا «النكتة الخفيفة» أو «القشة» ليكسر حدة الجو المتوتر الذي يسود حوله لكي يستطيع أن يرفع الناس من حوله من مستوى الطفولة إلى مستوى البلوغ. وبالتالي فهو لا يستخدم الألفاظ الجارحة أو النكت الخارجة أو القفشات الصعبة لكي لا يخرج إحساس الآخرين.

تحفيز الناس:

١٤- إن المدير الفعال لاقتناعه باختلاف هرم الحاجات الإنسانية عند الناس يتعامل مع كل منهم بأسلوب التحفيز الذي يحركهم فهو لا يستخدم النقود دائما لتحفيز كل الناس إيجابا أو سلبا، ولكنه يعرف يستخدم كل أنواع الحوافز ابتداء من الكلمة الطيبة إلى العتاب إلى الكلمة الصارمة التي في محلها إلى الجائزة المادية.

خوافزه هو:

١٥- وفي الوقت الذي يعرف فيه المدير الفعال هيكل الحاجات الإنسانية عند الآخرين، فإننا نجده مدركا لهيكل حاجات الإنسانية هو. وهو يحاول جاهدا الإلتصاق بهيكل حاجات

تكون فيها الأولوية للأخرة إذا تعارضت مع حاجات هذه الدنيا .. (وللأخرة خير لك من الأولى).

بالرغم من إنه يعرف تماما قوله تعالى ﴿ولا تنسى نصيبك من الدنيا﴾.

تصحيح الأخطاء والرقابة:

١٦- وفى الإن المدير الفعال مدير محترم، يعرف كيف يعالج الأخطاء، إنه يعلم تماما أن استخدام التهديد والرعب مسألة فعاليتها قليلة.. بمعنى أن الناس ستخشاه طالما إنه موجود وقوى فإذا غاب (فى اجازة أو مرض) فإن الناس ستفعل ما بدا لها.. ومن ناحية أخرى فإنه يدرك تماما أن تبرير اخطاء الغير سليما منذ البداية ويعلم كل شخص دوره فى الصور الكلية.. ويعرف بمسئوليته وبالأشياء التى سيحاسب عليها ويدرجة خطورة كل منها ويتفق معه عليها بحيث يتولد عند من يتعاملون معه الرقابة الذاتية، حيث يصبح كل شخص مفتشا على نفسه.. فإذا تعاون شخص بعد هذا كله، فإنه يفتح صدره لسماع أسباب الخطأ فربما هناك سوء فهم أو خطأ فى النظام الموضوع فإذا ظهر أن الخطأ لم يكن بسبب هذا أو ذاك فإنه من الضرورى أن يتعامل مع الأخطاء المتعمدة الناتجة عن الإهمال بقسوة مناسبة، تكفى لعدم تكرار الأخطاء من ناحية وتكون متساوية مع درجة الخطأ نفسه، وذلك كما هو الحال فى الخطأ ناتج من خلل فى القيم الأخلاقية مثل الرشوة والتواطؤ، لأن الرشوة مثل السم الذى يجرى فى تخريب النظام.

التوازن بين النقد والتعاطف:

١٧- إن المدير الفعال يعترف إبتداءً إنه مهما كان التخطيط بعيداً فلا بد من وجود اختلافات في التطبيق وبالتالي فإنه يجب ألا يفقد صبره لمعرفة الخطأ أو أن يمارس إنتقاداته بشكل يحبط أصحاب الهمم. إن المدير الذي لا يعجبه العجب ولا الصيام في رجب يكون ضاراً أحياناً، صحيح أنه يسعى لرفع مستوى الأداء ولكنه من الضروري أن يكون الإنسان متعاطفاً مع الضعف الإنساني في الأمور البسيطة ذات المخاطرة المحدودة. فبينما يكون الانتقاد ضرورياً لتحفيز الناس على تحقيق أداء ممتاز فإن كثرة الانتقاد أو زيادته عن الحد قد يحدث أثراً ضاراً.

راع مسئول عن رعيته:

١٨- إن المدير الفعال لا ينظر إلى نفسه على إنه الأب الكبير لعائلة سعيدة، فليست وظيفة المدير أن يكون أباً لعائلة سعيدة، ولكن وظيفته أكبر من أب لعائلة سعيدة فليست العائلة السعيدة هي الهدف، فربما تكون العائلة سعيدة ولكنها في مفهوم المستوى الحضارى عائلة متخلفة فكرياً وسلوكياً. إن المدير الفعال ينظر إلى نفسه على إنه أكثر من مجرد رب أسرة سعيدة بل راع مسئول عن اخلاقياتها.. مسئول عن تدعيم القيم الاخلاقية.. إن المدير الفعال لا ينظر إلى نفسه على إنه شخص يدير عمل أو شخص يدير ناس وإنما شخص يدير حضارة. إنه صاحب رسالة لها أبعاد.

الكفاءة والفعالية:

١٩- وإن المدير الفعال لا يدير على طريقة نادى اجتماعى او جمعية خيرية وفى نفس الوقت لا يدير إدارة عسكرية وكأنه فى حالة حرب مطلوب النصر فيها بأى ثمن.. إن المدير الفعال ينظر أيضا إلى الثمن الذى يدفعه لتحقيق النجاح.. فإذا كانت الفعالية ضرورية فإن الكفاءة أيضا ضرورية والمحافظة على الوقت والمجهود والمال لها نفس العناية عند المدير الفعال. إن المدير الفعال يعرف أن عدم العناية بالكفاءة (درجة استخدام المدخلات) يخفض من الفعالية فى الأجل الطويل.

إدارة عناصر الموقف:

٢٠- إن المدير الفعال يعى تماما أن تحقيق النتائج المادية والإنسانية لا تتم فى فراغ وإنما تتم فى ظل عناصر للموقف بمعطياته الخمسة:

• الرؤوسون.

• الزملاء.

• التكنولوجيا (طريقة العمل).

• الرئيس.

• المناخ العام.

وبالتالى فإن المدير الفعال يعى تماما أن هذه العناصر الخمسة هى التى ستكون العوامل الحاكمة فى فعاليته: فلو لا هذه

العناصر الخمسة لكان كل مدير كفاء فعال بالضرورة إن هذا هو ما يفرق المدير الفعال عن المدير الكفاء (كفاء فى ذاته بصفاته وبشهادته)، والمدير الفعال يعرف بنتائجه من خلال إدارته الجيدة للعناصر الخمسة للموقف الإدارى، أى موقف.

التطوير الذاتى للقدرة المستقبلية:

٢١- إن المدير الفعال يعى تماما أن مشكلته الأساسية ليست مشكلة فنية بقدر ما هى مهارة فى التعامل مع الناس (مرؤوسين وزملاء ورؤساء ومناخ عام) وبالتالي فإنه يتزود دائما بالجديد فى العلوم الاجتماعية النافعة التى تجعله ناجحا بصفة مستمرة (الفعالية هى النجاح المستمر وليس مجرد النجاح المؤقت) وهذا هو الفرق بين المدير الفعال والمدير الناجح.

المحافظة على الصحة:

٢٢- ولتحقيق الاستمرارية فإن المدير الفعال يجب أن يكون حريصا على صحته الجسمية والنفسية، إنه مدرك للمنزلقات الصحية الخطرة للمديرين الذين ينحازون للعمل أو ينحازون للناس أو حتى يناورون من أجل حلول وسط، إن المدير الفعال يدرك نتائج الدراسات التى قدمت والتى تبين أن المهتمين أكثر بالعمل على حساب الناس غالباً ما يصابون بأزمات قلبية أو بصداع نصفى، هذا فى الوقت الذى يصاب فيه المهتمون أكثر بالناس على حساب العمل بارتفاع فى الضغط ومرض السكر.

وحتى أولئك المناورون غالباً ما يصابون بقلق نتيجة
إنشغالهم الدائم وتفكيرهم في كيفية إحترام الاغلبية.

في إدارة المنزل:

٢٣- المدير الفعال فعال في عمله وفعال في منزله مع زوجته
وأولاده وهو يعلم إنه من الخطأ في الأجل الطويل الهروب من هذا
إلى ذاك ولكنه يجب أن يعطى لبيته حقه ولعمله حقه.

الإيمان:

٢٤- إن المدير الضعال يؤمن تماماً بأن لهذا الكون إله وأن لا
إله إلا الله وأن محمداً رسول الله.. إن المدير الضعال يؤمن بالغيب
(كل ما غاب عن الحواس: الجنة والنار، يوم القيامة والحساب
والملائكة) إنه يستمد زاده في هذه الدنيا من الله سبحانه وتعالى..
وتزودوا فإن خير الزاد التقوى.. إن المدير الفعال يخشى الله في
تصرفاته، إنه لا يأمر بالبر وينسى نفسه، إنه لا يأكل أموال الناس
بالباطل.. إنه لا يفسد في الأرض.. ولا يكون فظاً.. ولا غليظ
القلب.. كما إنه لا يطع الذين يضلونه عن سبيل الله.

ثالثاً:
القيادة والإبداع

الابداع

مفهوم الابداع

تستعمل مفاهيم الابداع والابتكار والخلق كمترادفات وتعنى جميعاً ولادة شئ جديد غير مألوف، أو حتى النظر إلى الأشياء بطرق جديدة. وهناك فروق بين الابداع والمهارة، فالعامل الماهر هو الذى يعيد تشكيل ما ابتدعه غيره بإتقان.

وقد يكون الحديث عن المنظمات والشخصيات المبدعة أسهل من الحديث عن ماهية الابداع، فمن المعروف مثلاً أن نجيب محفوظ ومحمود درويش وشكسبير من بين كثيرين، أدباء وشعراء وروائيون مبدعون، وأن شركة رولزرويس ومرسيدس وIBM منظمات مبدعة والحكم فى مثل هذه الأحوال هو انتاج هذه الشخصيات والمنظمات الذى يلقى قبولا ورواجا كبيراً. وعلى مستوى التنظيمات يمكن استكشاف الابداع فيها عندما نجد أنها تقدم افكاراً تخدم المجتمع، أو تقدم لربائنها خدمات أو سلع جيدة، وتقدم لاعضائها منافع ومزايا اضافية تفوق غيرها، وعندما تتفوق على منافسيها فالمنظمات المبدعة هى التى لا تفتأ تبحث عن الجديد، لتوفر الحوافز السخية للعاملين فيها ليوصلوها لمثل ذلك الجديد، الذى لا يتم إلا بهم.

رؤى الابداع

يحدد بيتر ووترمان Peter & Waterman رؤى الابداع للتحقق

والابداع وهى:

١- التعريف بالقيم التنظيمية وتعميقها.

٢- التركيز على الاداء.

٣- تشجيع روح الاستقلالية والمغامرة والابداع.

٤- معاملة العاملين فيها بكرامة وانسانية.

٥- تبسيط الاجراءات الادارية.

٦- خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

وايام كانت المعايير التى يقاس على أساسها الابداع فإن العاملين يبقون العنصر الحاسم فى الابداع. فالعاملين هم دوما ادوات ابداع منظمة ما وجمود منظمة اخرى.

عناصر الابداع

ويرى من اهتموا بدراسة الابداع ان العناصر الأساسية للابداع تتمثل فى القدرة على التخطيط الاستراتيجى وبناء ثقافة فى المنظمة وفيما يلى تعريفا بكل منهما:

التفكير الاستراتيجى :

ويتصل التفكير الاستراتيجى بقدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطور والتغيير ووسائل التعامل معها.

الثقافة التنظيمية:

وهى هنا تهتم بالتركيز على احتياجات العاملين والنظر اليهم كأعضاء فى أسرة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة لأدائهم. وتوفير قدر من الاحترام

١- التعريف بالقيم التنظيمية وتعميقها.

٢- التركيز على الاداء.

٣- تشجيع روح الاستقلالية والمغامرة والابداع.

٤- معاملة العاملين فيها بكرامة وانسانية.

٥- تبسيط الاجراءات الادارية.

٦- خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

وايام كانت المعايير التى يقاس على أساسها الابداع فإن العاملين يبقون العنصر الحاسم فى الابداع. فالعاملين هم دوما ادوات ابداع منظمة ما وجمود منظمة اخرى.

عناصر الابداع

ويرى من اهتموا بدراسة الابداع ان العناصر الأساسية للابداع تتمثل فى القدرة على التخطيط الاستراتيجى وبناء ثقافة فى المنظمة وفيما يلى تعريفا بكل منهما:

التفكير الاستراتيجى :

ويتصل التفكير الاستراتيجى بقدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطور والتغيير ووسائل التعامل معها.

الثقافة التنظيمية:

وهى هنا تهتم بالتركيز على احتياجات العاملين والنظر اليهم كأعضاء فى أسرة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة لأدائهم. وتوفير قدر من الاحترام

للعاملين واتاحة المجال لهم للمشاركة. وهذا أمر ليس بالهين عمله.

حيث أن جهود العاملين غالبا ما تكون مبعثرة لانعدام المناخ التنظيمى الصحى. فقليلًا ما نجد المنظمات تهتم بايجاد مثل هذا المناخ بل أن عددا لا بأس به من المديرين لا يستطيع تصور وجود مناخ العائلة فى المنظمات. بل يرى أن استمراره كمدير مرهون بوجود التنازعات أو التنافس غير الحميد، لأنه يضمن له الاستمرار وتمكين قبضته على المنظمة لعدم وجود التوافق بين اعضائها ويرى بعض هؤلاء ارتباطا وثيقا بين القدرة على ممارسة السلطة وبين انقسام وتشردم العاملين، فلا ينظر كثير من المديرين نظرة ايجابية لتآلف العاملين بل يرى مثل هؤلاء أن مثل هذا الانسجام يهدد سلطاتهم مما يدعوهم للتفكير فى اساليب تخلخل هذا التوافق بشكل يجعل سلطته ملحوظة لتوفير الحد الأدنى من استتباب الأمن وعدم تفجير الصراعات فى المنظمة.

العملية الابداعية:

تبدأ عملية الابداع باحساس المبدع بمشكلة ما تسبب له نوعا من عدم التوازن يقوده إلى البحث عن حل لهذه المشكلة بشكل يعيد التوازن: وتمر هذه العملية بعدة مراحل هى مرحلة الاعداد ومرحلة الاختمار ومرحلة التفق ومن ثم مرحلة التحقق من الحل.

صفات الابداع

اما عن صفات الابداع فهى الخصائص النفسية المتمثلة بالمخاطرة والاستقلال والمثابرة والانفتاح على الخبرة الداخلية

٢- ١ الثقة بالنفس وبالأخرين لدرجة كبيرة. فالمبدع لا يستسلم بسهولة، فالفشل شئ يتوقعه الإدارى المبدع ولكن ذلك لا يزيده إلا تصميمًا.

٣- القدرة التعامل مع مقتضيات التغيير فالمبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه البحث عن حلول وهو أحد أركان الابداع.

٤- القدرة على التكيف والتجريب والتجديد، ويشك بالقضايا التي يمكن أن يعتبرها عامة الناس مسلمات، وقد يصل الأمر به أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق إذ يعتبر أن تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور الذى ينطلق منه الإنسان.

٥- الجراءة فى ابداء الآراء والمقترحات. وتنعكس هذه الجراءة فى مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا. وهى صفة لا تتوفر فى المتملقين الذين لا يتقنون إلا فن ترديد الموافقات دونما تفكير طمعاً فى كسب رضا رؤسائهم أو خوفاً من غضبهم.

٦- يتميز الإدارى المبدع باستقلالية فردية. إن الفرد المبدع يجب أن تفرض عليه سلطة الغير كما لا يجب أن يفرض سلطته على الآخرين. وكذلك فهو بعيد عن الشلية الضيقة التي تعتبر مصدر تثبيت للروح المعنوية للعاملين الذى يشكلون الغالبية العظمى فى أى تنظيم.

الامكانيات الابداعية عند الأفراد

أن القيم الإبداعية تتمحور فيما يلي:

١- **الاصلاح** وتترجم هذه القيمة إلى احساس مرهف لدى المبدع بوطأة المشكلات كما لو كان هو المسئول عن حلها، واحساس بقدرة، وثقة والتزام عميق في حل هذه المشكلات حتى ولو استلزم ذلك خسارة له.

٢- **الاستقلال** فالضرد المبدع لا يمكن أن يكون إمعة أو منقادا بل هو إنسان متمرد في اغلب الاحيان على القيود وعلى معايير الجماعة وقد لا يكون نظاميا، وتؤدي هذه بالضرد إلى أن يطرح التساؤلات باستمرار عن الواقع وامكانيات تغييره في وقت لا يثار فيه الآخرين.

٣- **الصدق والبحث عن الحقيقة** فالاشخاص المبدعون ليسوا منافقين، بل يرفضون مواراة الحقيقة.

٤- **الحاجة للإنجاز والعمل الجاد** يعتبر متعة لدى المبدعين وذلك لقوة الشعور لديهم بإنجاز شئ ما حتى يخلدوا انفسهم، وحتى ينتزعوا الاعتراف من المجتمع بجهودهم.

٥- **الرؤيا ونفاذ البصيرة**: فالشخصيات المبدعة تنظر للزمن كمورد انتاجي يجب استثماره وتنظر دائما للأمام - للسبق ولا تجعل للماضي قيوداً عليها.

تنمية القدرات الابداعية لدى المديرين

هناك عدة مهارات يرى المتخصصون ان لها أهمية كبيرة في تنمية القدرات الابداعية عند المديرين وهي:

١- تطوير مهارة التحليل الوعى،

ويتم ذلك بمختلف الابعاد لمعالجة اى موضوع ويمكن معرفة هذا الوعى من خلال محاولة معرفة الأجوبة على الأسئلة التالية،

أ- هل تفضل المناقشات التى تشجع الآخرين على طرح الافكار؟

ب- هل لديك اهتمام بمعرفة آراء وخبرات الآخرين؟

ج- هل تشجع الآخرين على طرح آرائهم؟

د- هل تطرح التساؤلات أكثر مما تعطى اجابات؟

هـ- هل تتطور عدة حلول لكل مشكلة؟

فيقدر وجود اجابات سلبية على الأسئلة المطروحة كلما كان هناك حاجة لإزالة المعوقات الأمر الذى من شأنه تحسين الوضع.

٢- زيادة الاهتمام بالآخرين وحاجاتهم

ويمكن معرفة درجة الاهتمام تلك أيضا من محاولة معرفة عدد نوعدى الردود بالموافقة على الأسئلة التالية،

أ- هل تفترض أنك تعرف توقعات الآخرين دون مناقشة ذلك معهم؟

ب- هل تعامل الجميع بنفس الطريقة بغض النظر عن الفروق المختلفة بينهم؟

ج- هل تنظر للموظفين كأدوات أو وحدات إنتاج؟

د- هل نظرتك للموظفين ثابتة رغم مرور الوقت وتغير الظروف ولا ترى ضرورة للتغيير أو التطوير؟

هـ- هل ترى أن استجابة الموظفين لقرار ما يجب أن تكون بنفس الطريقة التي تستجيب بها أنت؟

إذا كانت إجابات المدير على هذه الاسئلة بنعم فإن ذلك يعنى أنه ليس لديه حساسية كافية أو اهتمام كاف بالموظفين وأن عليه تطوير نفسه بالاتجاه الصحيح.

٢- التركيز على التخطيط الاستراتيجى

ويتعلق ذلك بالاهداف العامة الرئيسية وليس بالأمور الاجرائية، ويمكن معرفة مستوى هذه المهارة من خلال الاجابة على الاسئلة التالية،

ا- هل تصرف معظم وقتك بمعالجة المشاكل اليومية واتخاذ قرارات بشأنها؟

ب- هل تقتصر اتصالات بالموظفين المرتبطين بك مباشرة؟

ج- هل تعامل الموظفين بطريقة رسمية وبيروقراطية؟

د- هل تركز على نقاط الضعف فى الموظفين.

هـ- هل تتحدث عن الأمور الآتية فقط؟

إن الاجوبة بنعم على تلك الاسئلة تدل على قصور النظر وعلى الافتقار للرؤيا الاستراتيجية، فالمدير المبدع هو الذى يهتم

بإيجاد تصور مستقبلي يعزز دور المؤسسة ويركز على المسائل الهامة ويتعامل مع مختلف المستويات ويعمل على تحفيز الموظفين بالتركيز على نقاط القوة في أعمالهم ويخصص قسما كبيرا من وقته للحديث عن الأهداف المستقبلية.

٤- زيادة القدرة على التركيز وحصر الوقت؛

إن مضاعفة القدرة على التركيز وحصر الوقت في الأمور التي يمكن عمل أشياء مميزة فيها وتفويض الأمور البسيطة التي لا تتغير نتائجها كثيرا بغض النظر عن من قام بها. يعتبر مؤشر لامكانيات الابداع والذي يعنى درجة الاهتمام الذي يحظى به موضوع ما فكلما زادت درجة الاهتمام كلما كانت إمكانية الابداع أكبر، ولذلك يجب توزيع الأدوار في العمل على أساس درجة الاهتمام الموجود لدى العاملين بالعمل، ويمكن معرفة درجة التركيز من خلال الإجابة على عدة أسئلة منها؛

إ- هل تعالج الأمور بتركيز ودونما تشتت؟

ب- هل يقتصر تركيزك على الأمور الهامة وهل يمكنك في الحالات الضرورية ودونما تشتت الانتقال من موضوع لآخر؟

ج- هل يمكنك ترتيب المواضيع حسب اهتمامك واهتمام رؤوسيك بها؟

د- هل تستثير اهتمام رؤوسيك بموضوع ما وتحافظ على أن يستمر اهتمامهم بذلك.

بإيجاد تصور مستقبلي يعزز دور المؤسسة ويركز على المسائل الهامة ويتعامل مع مختلف المستويات ويعمل على تحفيز الموظفين بالتركيز على نقاط القوة في أعمالهم ويخصص قسما كبيرا من وقته للحديث عن الأهداف المستقبلية.

٤- زيادة القدرة على التركيز وحصر الوقت؛

إن مضاعفة القدرة على التركيز وحصر الوقت في الأمور التي يمكن عمل أشياء مميزة فيها وتفويض الأمور البسيطة التي لا تتغير نتائجها كثيرا بغض النظر عن من قام بها. يعتبر مؤشر لامكانيات الابداع والذي يعنى درجة الاهتمام الذي يحظى به موضوع ما فكلما زادت درجة الاهتمام كلما كانت إمكانية الابداع أكبر، ولذلك يجب توزيع الأدوار في العمل على أساس درجة الاهتمام الموجود لدى العاملين بالعمل، ويمكن معرفة درجة التركيز من خلال الإجابة على عدة أسئلة منها؛

إ- هل تعالج الأمور بتركيز ودونما تشتت؟

ب- هل يقتصر تركيزك على الأمور الهامة وهل يمكنك في الحالات الضرورية ودونما تشتت الانتقال من موضوع لآخر؟

ج- هل يمكنك ترتيب المواضيع حسب اهتمامك واهتمام رؤوسيك بها؟

د- هل تستثير اهتمام رؤوسيك بموضوع ما وتحافظ على أن يستمر اهتمامهم بذلك.

هـ- هل تهتم بمعرفة مدى شعور موظفيك بضرورة التغيير قبل قيام به؟

و- هل تهتم بمعرفة من يمكنهم المساعدة في التغيير عن قناعة؟

ز- هل تحدد تفاصيل ما تنوى تغييره والآثار المترتبة عليه؟

٥- زيادة القدرة على التكيف مع التغيير:

يمكن معرفة درجة القدرة على التكيف من خلال معرفة
الاجوبة على الأسئلة التالية:

أ- هل تتوقع التغيير ولا تفاعاً به من خلال اهتمامك بالبيئة
المحيطة؟

ب- هل تتخذ قراراتك باحداث التغيير أم أنك تفاعاً به؟

ج- هل الاخطاء التي تصادفها في التغيير اخطاء بسيطة أم
اخطاء جسيمة؟

د- هل لديك القدرة على التحمل والتجريب في مجالات لا
يريدھا الآخرون؟

٦- مهارة الصبر

تتمثل هذه المهارة بالقدرة على إعادة تقييم الذات حيث أن
ذلك من شأنه أن يساعد المدير على تجاوز الضغوط اليومية
وتقييم نفسه على أساس دوره الواسع، وكذلك على تقييم أداء
الجهاز مع الثقة في المستقبل. ويمكن للمدير معرفة قدرته على
التحمل من خلال الاجابة على الأسئلة التالية:

- أ- هل تتمتع بالصبر على ما يستلزمه أحداث التغيير وهل
تستطيع تقييم ذاتك وتصوراتك أثناء ذلك؟
- ب- هل لديك ثقة في رؤيتك للمستقبل وهل تتجنب اتخاذ
القرارات بتسرع وتركز على القرارات التي يمكن تنفيذها؟
- ج- هل تستطيع ضبط نفسك في حالة الاستقرار؟

والآن عزيزي المدير

تعالى معى إلى الاستبيانات التالية :

استبيان المدير المبتكر

هناك أشخاص ينتقدون الخطأ وهناك أشخاص يقترحون على الآخرين طرقاً أفضل لبتيموها
وهناك أشخاص يتوصلون بأنفسهم إلى طرق أفضل لعمل الأشياء فمن أي فئة أنت ؟

م	العبارة	أوافق تماماً ٣+	أوافق ٢+	أوافق إلى حد ما ١+	لا أعرف صفر
١	هل تبحث تحت سطح مجريات الأمور عن مشاكل واتجاهات أو ردود فعل الآخرين؟				
٢	هل توفر فرص لحل المشاكل وتلبية المطالب والاحتياجات؟				
٣	هل تقضي وقتك في إعادة تحديد أهدافك وفي تصحيح مسارك ومراجعة خططك من أجل الوصول إلى تلك الأهداف؟				
٤	هل تجرب الافتراضات والنزعات والأفكار المبدئية بحثاً عن منافذ أو فرص؟				
٥	هل تراقب التغيرات في مكانك بفاعلية مثل التغيرات في التكنولوجيا أو في السياسة أو في المواقف لتدرك الفرص مبكراً؟				
٦	هل تبحث دائماً عن مضامين يمكن استعارتها من مجال ما وتطبيقها في مجال آخر؟				
٧	هل ترغب في التطوير والتجربة باستخدام أفكارك الخاصة؟				

٢	العبارة	أوافق تماما ٣+	أوافق ٢+	أوافق إلى حد ما ١+	لا أعرف صفر
٨	هل تعتمد على صدق مشاعرك؟				
٩	هل يمكنك تبسيط القرارات المعقدة وتحويلها إلى مسائل سهلة من خلال النظر إلى الصورة الكلية؟				
١٠	هل تبحث عن الحاجات الانسانية باهتمام غير عادي؟				
١١	هل تفكر إلى أبعد ما يصل إليه تفكير معظم زملائك وتصف رؤيتك للآخرين؟				
١٢	هل تقوم بالبحث والتقصي عن الحقائق والمعلومات لدعم قضيتك؟				
١٣	هل تصفى إلى تعليقات الآخرين وتنطلق إلى ما يقوله الآخرون عن نقاط ضعفك وترحب بالأفكار الجيدة التي يقدمها الآخرون؟				
١٤	هل تجري الكثير من الاتصالات مع أناس تشاركهم التفكير وتسعد بسماع أفكارهم وأساليبهم الجديدة؟				
١٥	هل يفتنك المستقبل؟				
١٦	هل تلتهم الكتب والمجلات والمقالات التي تتحدث عن قصص النجاح والابتكار بوجه عام وعن مجال اهتمامك بوجه خاص؟				

مفتاح الحل

الرؤية والبعد المناسب وسيسطع نجمك يوماً	٤٨-٤١
مستعد للارتقاء إلى اللعب الجماعي مع المكتشف	٤٠-٤٦
يقظ ومستعد ويعتمد عليك	٣٦-٣٠
يبدو أنك الوصي على الماضي، ويبدو أن مواهبك تقبع في أماكن أخرى	أقل من ٢٩

استبيان المدير وابداع التابعين

٢	العبارة	أوافق تماماً ٣+	أوافق ٢+	أوافق إلى حد ما ١+	لا أعرف صفر
١	أساعدهم على وضع أهداف تتعلق بتعلم مهارات جديدة				
٢	احتفل معهم بأي تقدم				
٣	أؤكد على الأهداف باستمرار				
٤	أرسلهم خارج المكتب لاكتساب خبرات تساعد في تطويرهم				
٥	أحرص على أن يلموا بالتطورات الجديدة في مجال تخصصهم				
٦	أشجعهم على القراءة والالتحاق بالدورات المختلفة				
٧	أخصص وقتاً لتطوير مهاراتي الخاصة				
٨	أوجد أمامهم بعض التحديات				
٩	أقيم انتاجيتهم				
١٠	أقضي وقتاً في مناقشة الفرص معهم				
١١	أشجع الجلسات المخصصة لتسجيل اقتراحاتهم				

مفتاح الحل

أنت متسلق الجبال	٣٦-٢٩
تتحمل عبئاً كبيراً في هذه المرحلة	٢٨-٢٣
مجرد داعم أساسي للمخيم	٢٢-١٥
أنت حامل ولبيد	١٤ فأقل

**استقصاء المدير والابتكار
في جو العمل**

٢	العبارة	أوافق تماما ٣+	أوافق ٢+	أوافق إلى حد ما ١+	لا أعرف صفر
١	هل للابتكار اعتبار كبير في منظمتك؟				
٢	هل يدخل الابتكار في استراتيجية منظمتك؟				
٣	هل يتم تنفيذ الابتكارات بسرعة؟				
٤	هل تعقد اجتماعات لمناقشة الفرص بعدد الاجتماعات التي تعقدها لمناقشة المشاكل؟				
٥	هل تهتم الجهات كاتبة التقارير بالمعلومات النوعية إلى جانب المعلومات الكمية؟				
٦	هل تضع كل العمليات الابداعية بين يدي أفضل موظفيك وأذكاهم؟				
٧	هل تضع الهدف من خدماتك نصب عينيك دائما؟				
٨	هل لديك لجنة خبراء؟				
٩	هل تحتفل بالابداع بإجراء مراسيم معينة؟				
١٠	هل تعامل المبدعين كأبطال؟				

مفتاح الحل

منظمتك تقدر الابتكار وتكافئ عليه	٣٠-٢٤
أحسننت فأنت يفظ ومتحمس لتطوير موظفيك	٣٠-١٧
زد السرعة لتلحق بالركب	١٦-١٠
لا يمكنك الاحتفاظ بالموظفين الجيدين أو تصمد في السوق	أقل من ١٠

- () ١٥- عندما كنت فتيا، قيل عنك إنك أديب (ادبي).
- () ١٦- تحفظ الأشياء شيئا فشيئا.
- () ١٧- عندما تقرأ قصة، تهتم بالعقدة أكثر من الجوالعام.
- () ١٨- تهتم بأحرف الكلمات.
- () ١٩- كل قرار لكل يأتي من تفكير أولى تحضيرى.

النتيجة

- بالنسبة للأسئلة ٣، ٥، ٨، ١٠، ١٢، ١٣، ٢١: إذا كانت الاجابات فيها نعم، فهذا يعنى أنك قادر على تحليل المسألة إلى أجزاء صغيرة قابلة للحل.
- فى حال كانت الأجوبة «نعم» بمعظمها من ١، ٤، ٦، ٧، ٩، ١١، ١٤، يكون عندك تسلسل تحليلى فى حل المشكلات بشكل إجمالى كلى.
- إذا كانت الإجابات بأغلبيتها «نعم» على الأسئلة ٢، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، يكون عندك صعوبة فى تحليل مسألة إلى عناصرها الأساسية كى تفهمها. تفضل بشكل عام الحل بالحدس.

أيها المدير
كيف تنمي الإمكانية الابتكارية لديك؟

أنك تحتاج إلى:

١ التفتح الذهني والخبرة؟

حدد المجالات التي تفهم فيها جيدا:

.....

.....

.....

- حدد ماذا أضفته لنفسك في الفترة الأخيرة:

.....

.....

.....

- حدد المعلومات الناقصة لديك:

.....

.....

.....

- حدد ماذا فعلته من أجل توفير ما تحتاجه من معلومات:

.....

.....

.....

٢ - اللدافع على الإنجاز:

- حدد مستويات طموحك:

■ حدد مستوى المنظمة:

.....

.....

■ على المستوى الشخصي:

.....

.....

.....

حدد المستوى الذي وصلت إليه فعلا:

■ على مستوى المنظمة:

.....

.....

.....

■ على مستوى الشخصي:

.....

.....

.....

- هل أمكنك تحديد الفجوة بين مستوى طموحك وما تم إنجازه؟

.....

.....

.....

٣ القدرة على النخيل والتذكر:

اكتب اساليب جديدة تفيدك في عملك:

.....

.....

- هل لديك إقتراحات لتعديل الاهداف 5 اكتبها:

.....

.....

.....

- ماذا فعلت لتنمية قدراتك التأملية:

.....

.....

.....

- ترقب لحظة الإلهام، إنها قادمة، اكتبها:

.....

.....

.....

- حدد أهم ثلاث مشاكل تواجهك في عملك:

.....

.....

.....

انك بحاجة لبعض المعلومات القديمة، إرجع بذاكرتك إلى الوراء.
يمكن أن تغمض عينك. ها .. انك تتذكر . اكتبها:

.....
.....
.....

٤- القدرة على التميز:

- هل ترى في نفسك اختلافات تميزك في القدرة والتخصية عن
الأخرين:

القدرة:

.....
.....
.....

الشخصية:

.....
.....
.....

أعد اكتشاف نفسك

.....
.....
.....

تذكر علو قيمتك ، ومكانتك. بعد ان تصبح متميزا:
سوف تصبح:

٥ - إرشادات عامة: سمات الافراد المبتكرين:

القراءة والاطلاع المستمر فى مجال التخصص والمجالات ذات
العلاقة.

- المرونة والتخلص من القوالب أو التصلب أو الروتينية.

- العمق وبعد النظر، وهجرة السطحية.

- النظرة التفاؤلية للأمور.

- سرعة البديهة والحضور ذهنى.

- الاعتقاد الكامل فى شعار: ما يجب أن تكون عليه.

- مزاولة الاتصالات بفعالية.

العوامل التى تزيد من فاعلية القائد (١)

(أ) الثبات الانفعالى:

أى القدرة على التحكم فى الغرائز بدرجة تتفق مع طبيعة الموقف وبالتالي عدم التورط فى أى علاقات نسائية مشبوهة وكذا القدرة على تحديد المسافة النفسية فى العلاقات الشخصية.

(ب) تكامل القدرات العقلية:

وتتمثل فى مستوى معين من الذكاء والقدرة على الاستيعاب السريع والاسترجاع وحسن إدارة الوقت وعدم الاستغراق فى التفاصيل.

(ج) وجود مهارات فنية عالية

يجب أن تتوافر لدى القائد الخبرة الفنية التى تفوق تابعيه ويكون لديه القدرة على حل المشكلات الفنية التى تواجههم والسعى نحو تنمية كوادرفنية جديدة.

(د) النضج الاجتماعى:

بمعنى عدم المحاباة والقدرة على تكوين علاقات اجتماعية طيبة والتعامل مع الرؤوسين والتابعين على أسس واضحة المعالم خالية تماما من العقد النفسية.

(١) د. منصور فهمى - الإدارة والإنسان - مطبعة جامعة القاهرة ١٩٨٨ ص ٤١٩ .

العوامل التي تعد من فاعلية القيادة

تتجسد أهمية دراسة العوامل المؤثرة على فاعلية القيادة فيما يمكن أن تؤدي إليه تلك العوامل من آثار سلبية تزداد حدتها كلما زادت شدة تلك العوامل ويتسع مداها ليشمل أطرافاً متنوعة وجوانب عديدة داخل كل طرف.

وفيما يلي نقدم عرضاً موجزاً عنها.

أولاً المتغيرات المزاجية:

أ- انخفاض درجة الثقة في الآخرين؛

وقد يرجع ذلك إلى انعدام ثقة القائد في تابعيه أو لشقته المتزايدة في ذاته.

ب- الثقة المتزايدة بالذات؛

حيث يترقب على ذلك العديد من الآفات مثل الميول إلى اتخاذ قرارات منفردة والتشيس بالرأى وعدم تقبل النقد.

ج- الخوف من نجاح الآخرين؛

ويسبب ذلك في محاولة القضاء على الكوادر الجديدة وحجب المعلومات والخبرات الكفيلة بتيسير أدائهم لمهامهم وعدم تفويض السلطة إليهم.

ثانياً : متغيرات دافعية

وتتمثل تلك المتغيرات فى :

أ- غياب التحدى،

ويترتب على ذلك تفضى حالة من القنوط لدى القائد وتولد العديد من الآفات القيادية مثل عدم السعى لتنمية خبراته ومهاراته نظراً لإدراكه بأن نقصها لا يعد مشكلة.

ب- عدم السعى نحو المعرفة،

ويترتب على ذلك تضائل معلوماته وضحالة خبراته وعجزه عن حل المشكلات الفنية التى يواجهها وجهله بالقوانين والعجز عن الاحاطة بما يطرا عليها من تعديلات.

ج- طول مدة البقاء فى المنصب

ويترتب على ذلك تكوين البطالة السيئة والاستهتار بالقوانين واللوائح واشاعة روح الخوف من المسئولية لدى الآخرين وزيادة المسافة بينه وبين اتباعه وربما تصل إلى حد الاحتجاب.

ثالثا متغيرات اخلاقية

أ- ضعف الوانغ الدينى

ويترتب على ذلك عدم الالتزام السلوكى بالقيم والمعايير الاخلاقية وتضاؤل الاخلاص للمنظمة والخضوع للرؤوساء وإهدار حقوق الآخرين والانهيار وقت الشدة.

ب- الانانية والانتهازية الاجتماعية

ويترتب على ذلك ان يمتنع القائد عن ابداء النصيحة والمشورة لأتباعه وأن يبخل بأبداعاته على المنظمة وأن يسخر ذكائه فى إرضاء جميع الأطراف.

ج- الانصياع للقيم الثقافية السلبية السائدة،

ويترتب على ذلك تفشى المحاباة واستغلال النفوذ والولاء للجماعة المرجعية على حساب المنظمة والحرص على التطبيق المرن للقوانين حتى يمكن تقديم العون للآخرين.

رابعاً: ضغوط ثقافية

وتتمثل هذه الضغوط فيما يلي:

أ- ضغوط الجماعة المرجعية:

ويترتب على ذلك استغلال النفوذ المستمد من الوظيفة لصالح الجماعة فضلاً عن استنزاف جزء من وقته المخصص للعمل لقضاء تلك المصالح المشروع منها وغير المشروع، التساهل مع العاملين منهم حين يخطئون وتجنب عقابهم بقدر المستطاع.

ب- ضغوط الرؤساء:

ويترتب على ذلك العجز عن اتخاذ القرار دون الرجوع إليهم واهتزاز صورة المدير أمام أتباعه وتسخير موارد المنظمة لأرضائهم وتحقيق مآربهم.

ج- ضغوط اقتصادية واجتماعية

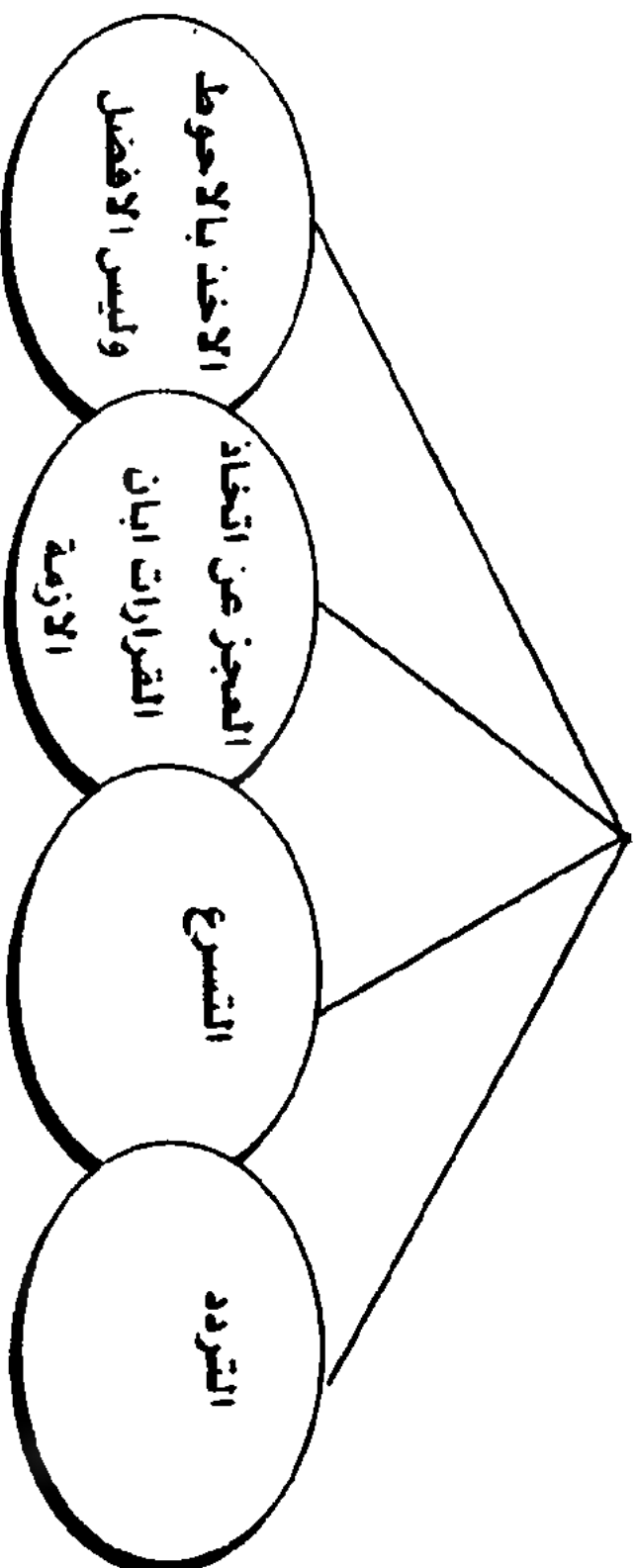
ويترتب على ذلك انخفاض قدرة المدير على اتخاذ القرارات الخاصة بعملة بشكل مستقل وبصورة نزيهة وقد يتورط في انحرافات مالية أو قد يستتر على ما يرتكبه شركاؤه من مخالفات.

أمراض القيادة

(٨)	(٧)	(٦)	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
الفساد والانحراف الأخلاقي	أمراض خاصة بمهارات التواصل	أمراض تتعلق بتطبيق القوانين واللوائح ونقل الخبرات	أمراض خاصة بإدارة الوقت	أمراض تتصل بالعلاقة بين الرؤساء الحاليين والسابقين	أمراض خاصة بإدارة العلاقات الإنسانية	أمراض خاصة بممارسة القرار في الأوقات العادية والثناء اللازمات	أمراض تتصل بإدارة الجوانب الضمنية في العمل

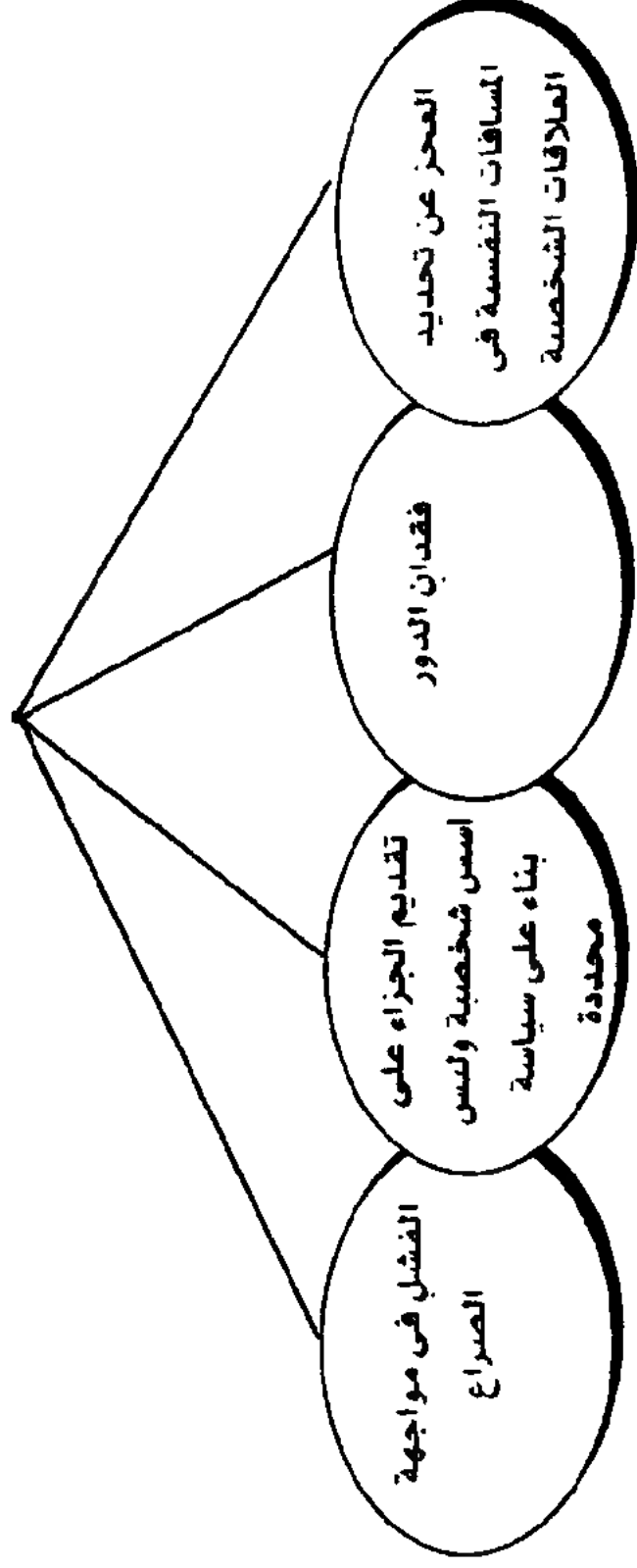
أمراض القيادة

أمراض تتصل بعملية اتخاذ القرارات في الأوقات العادية وانشاء الازمات



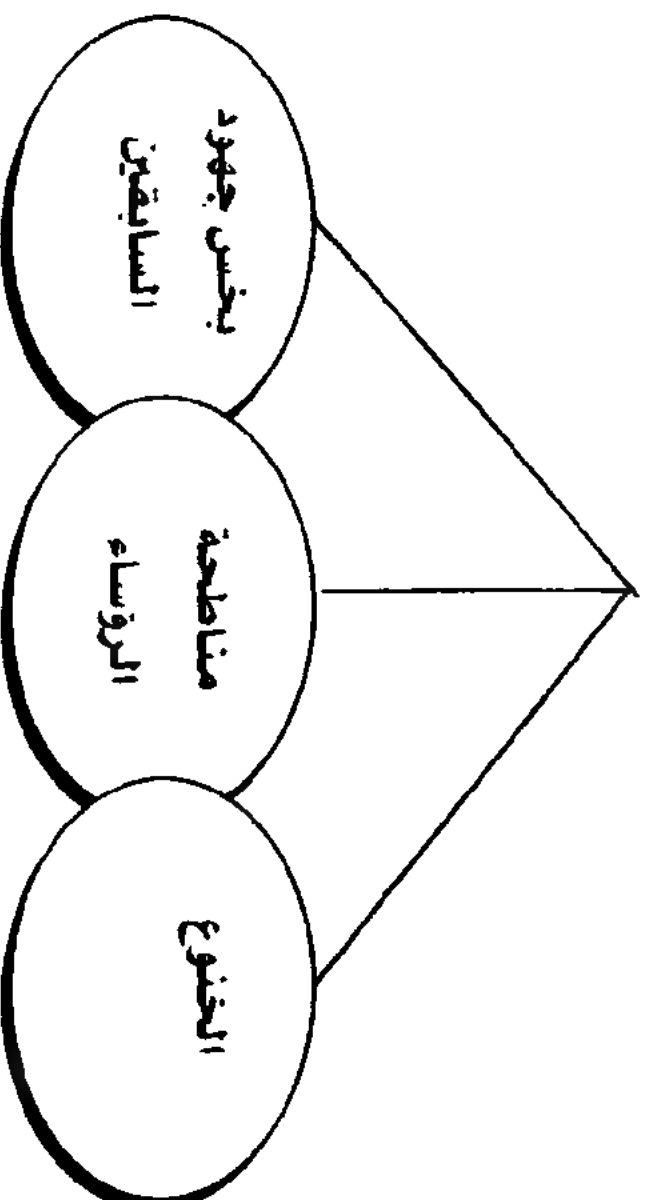
أمراض القيادة .

أمراض خاصة بإدارة العلاقات الإنسانية



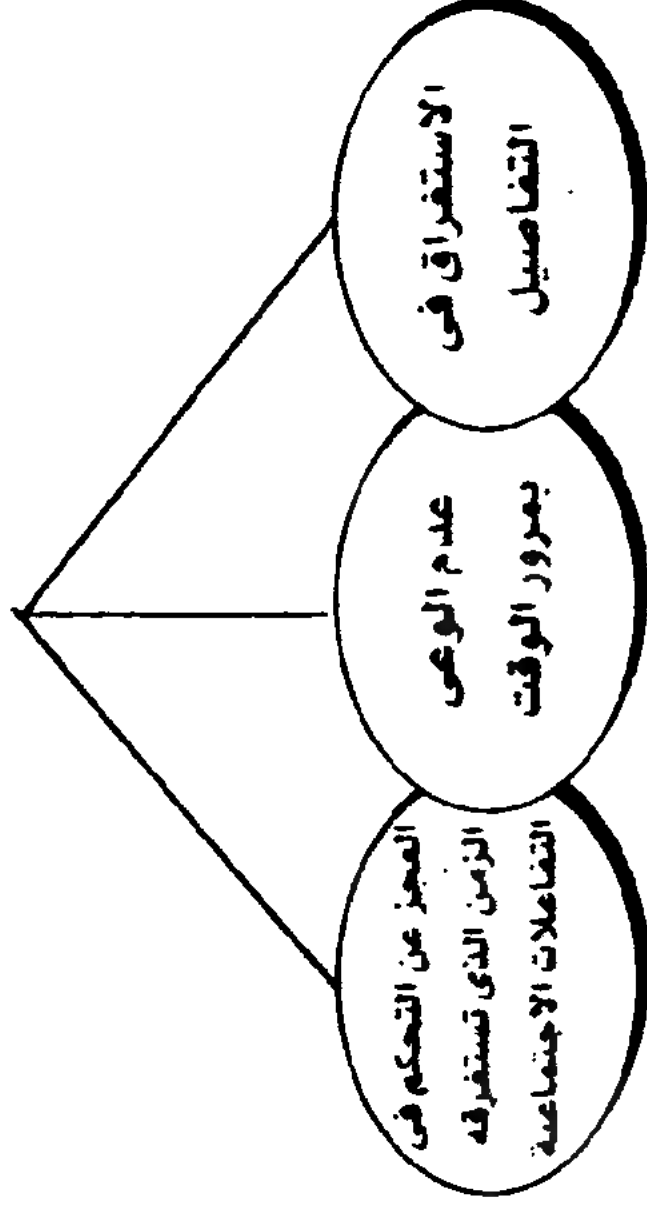
أمراض القيادة

أمراض تنصل بالعلاقة بالرؤساء الحاليين والسابقين



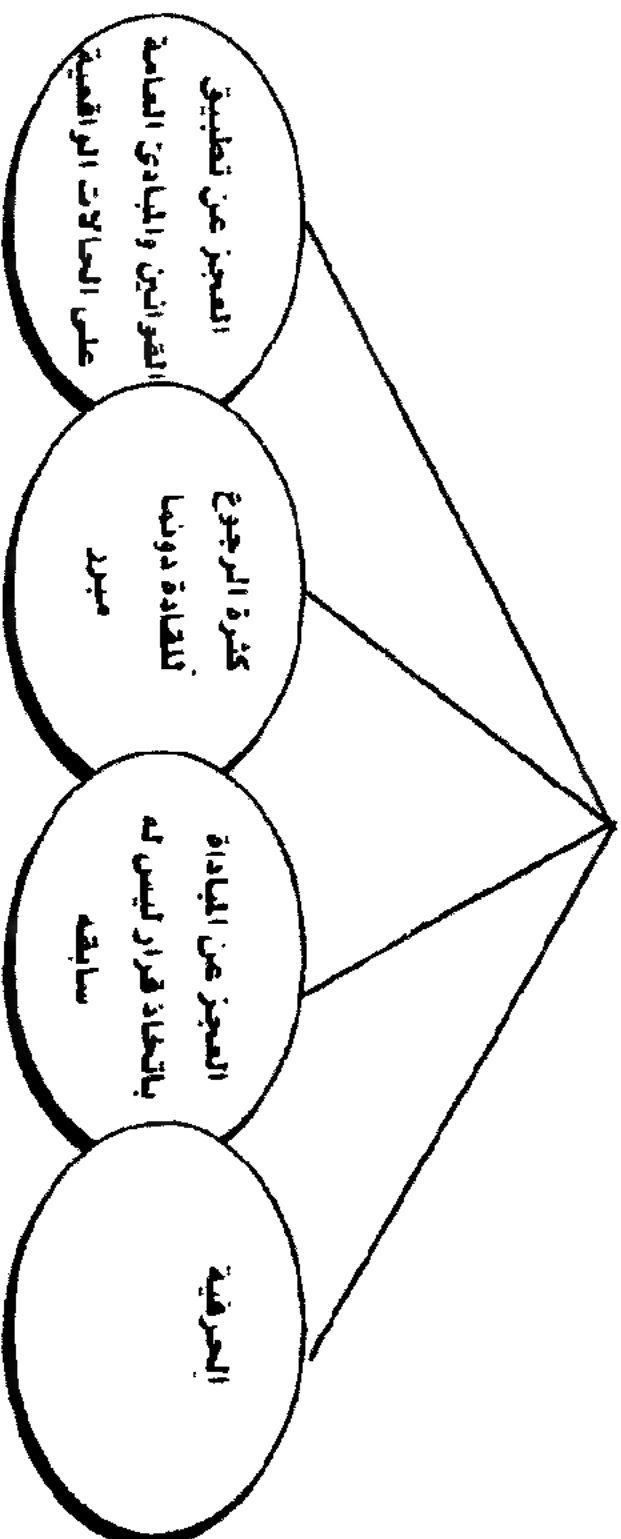
أمراض القيادة

أمراض خاصة بإدارة الوقت



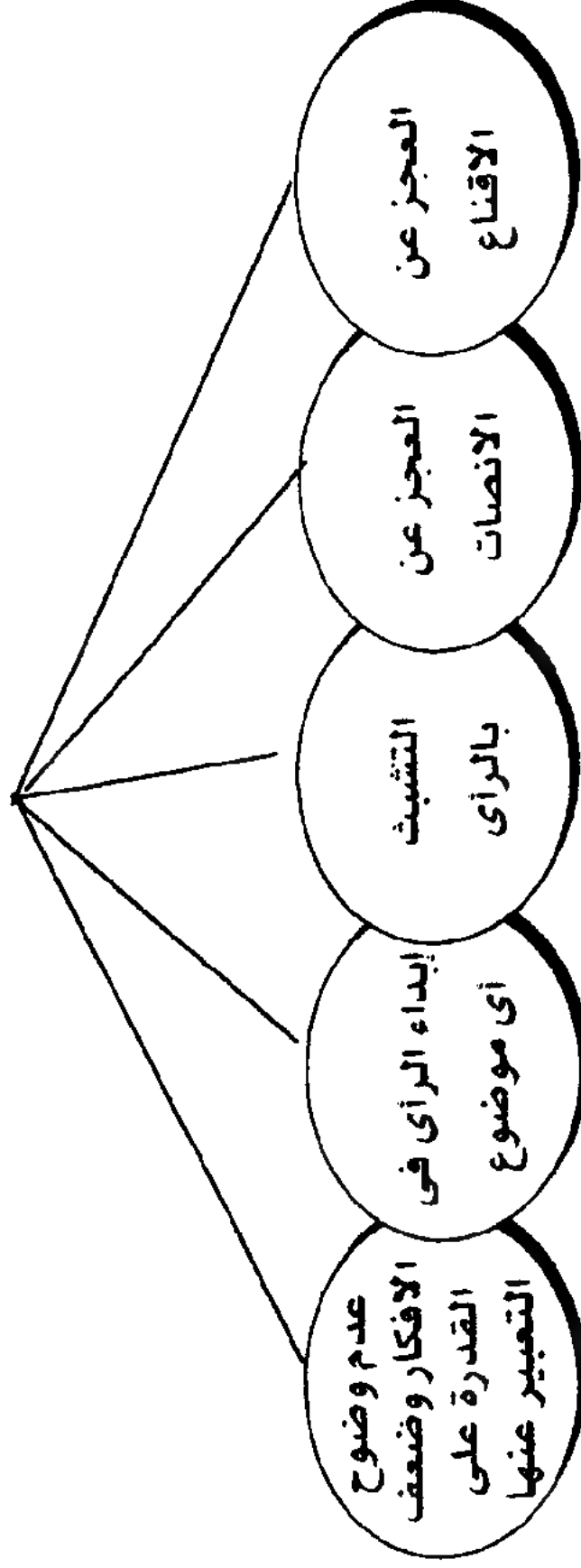
أمراض القيادة

أمراض تتعلق بتطبيق القوانين واللوائح ونقل الخبرات



أمراض القيادة

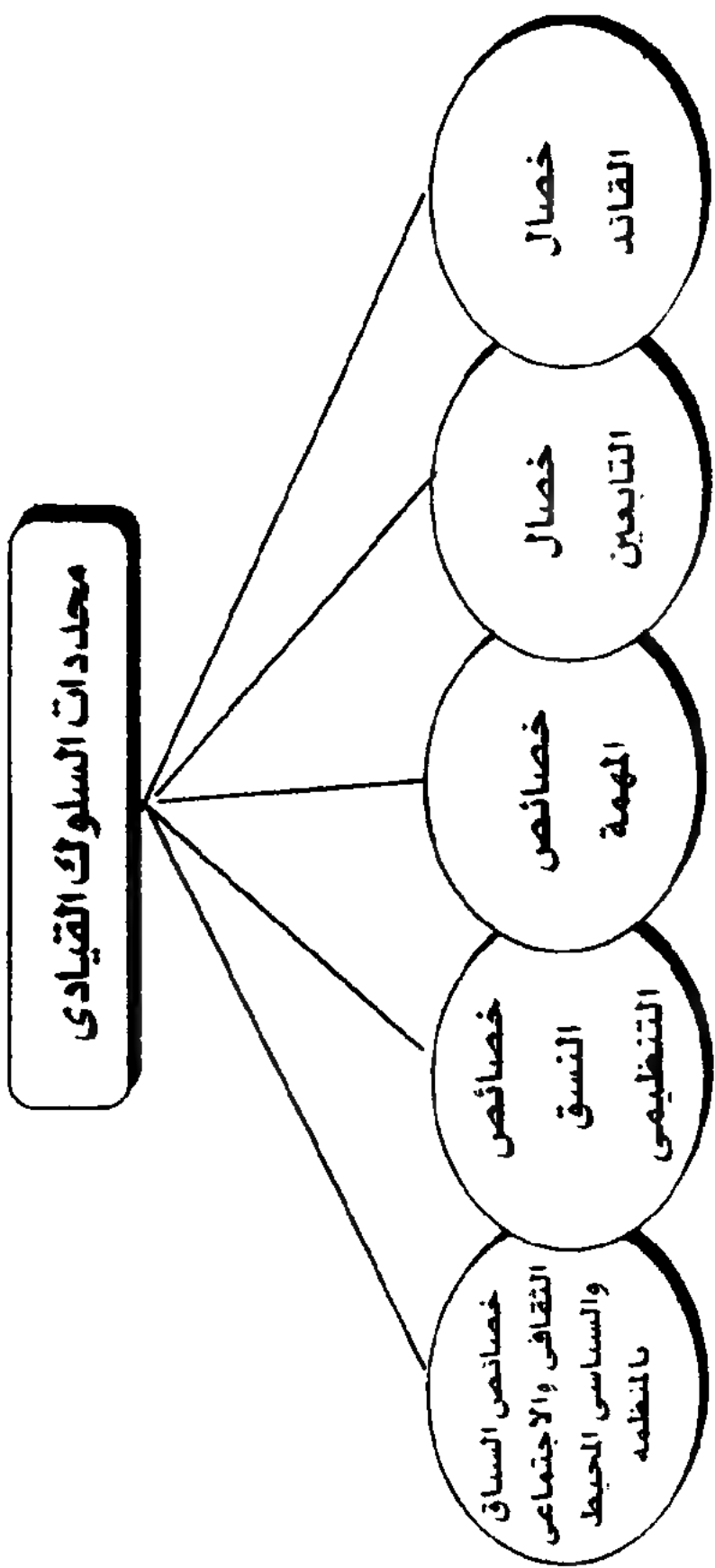
أمراض تتعلق بتطبيق القوانين واللوائح ونقل الخبرات

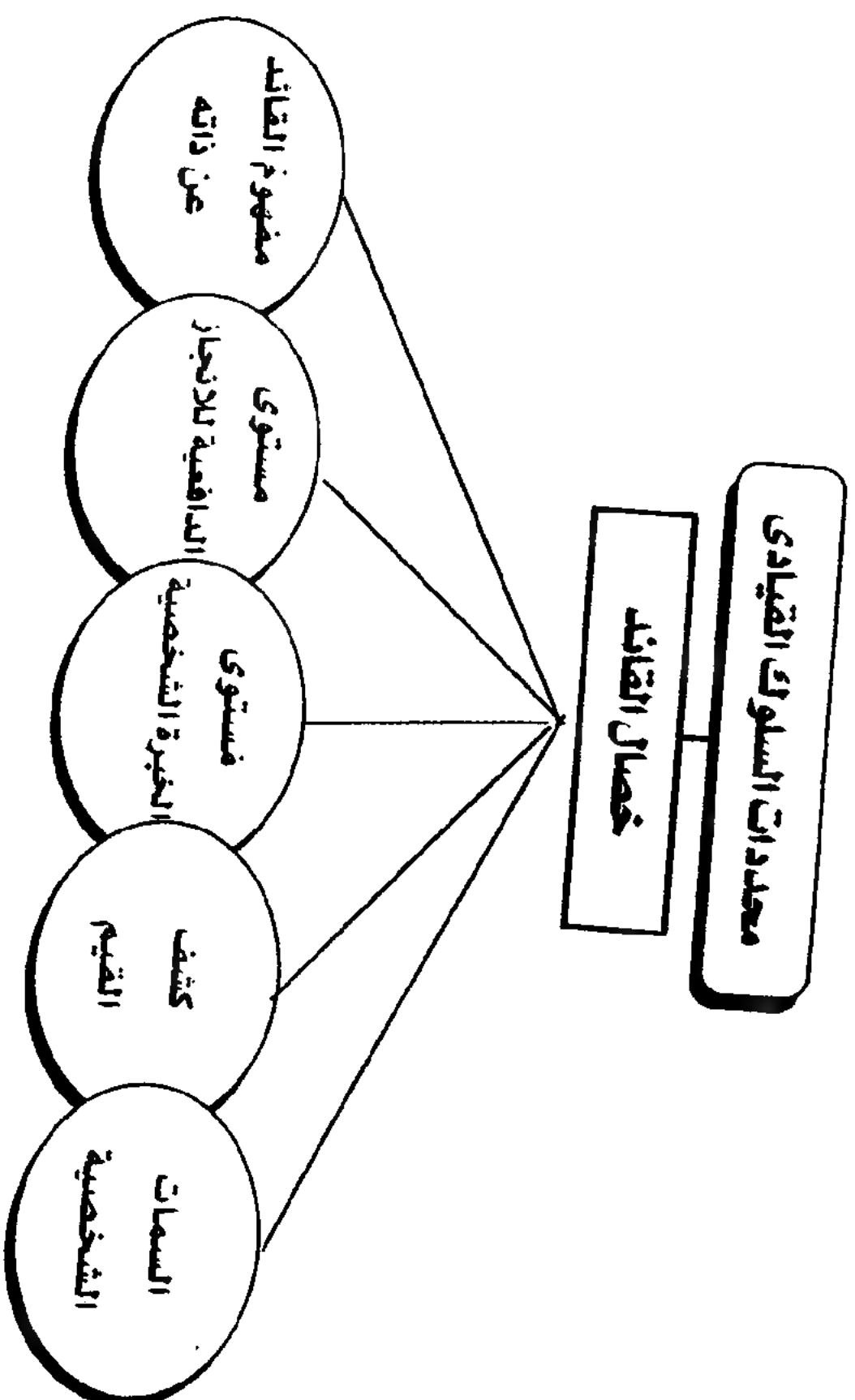


أمراض القيادة

الفساد والانحراف الاخلاقي

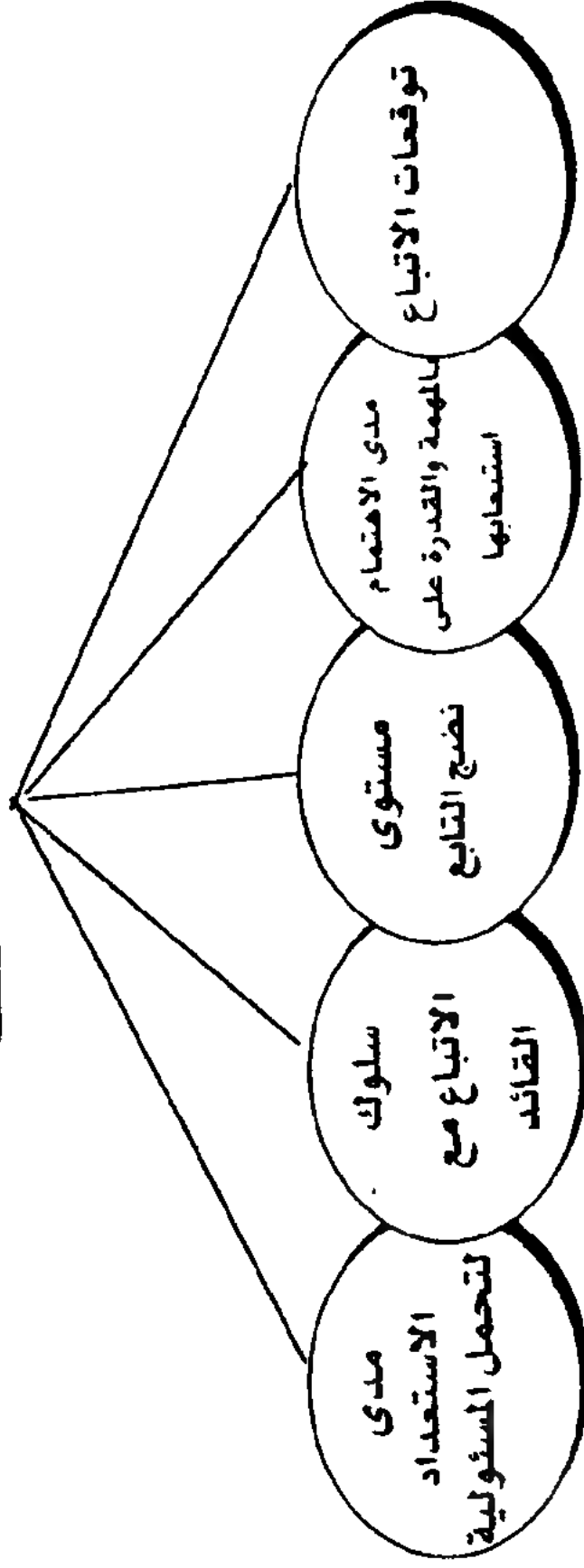
العلاقات	الترهل	استغلال	لاستئثار	إساءة تفسير	الاقناع	القضاء على	المحاباة
النسائية	والافتتان	النفوذ	بالنجاح	القراءتين	المغلوط	الكوادر	
المنبوذة	بالمنصب		ونسبته إلى			الواعده	
			النفات				

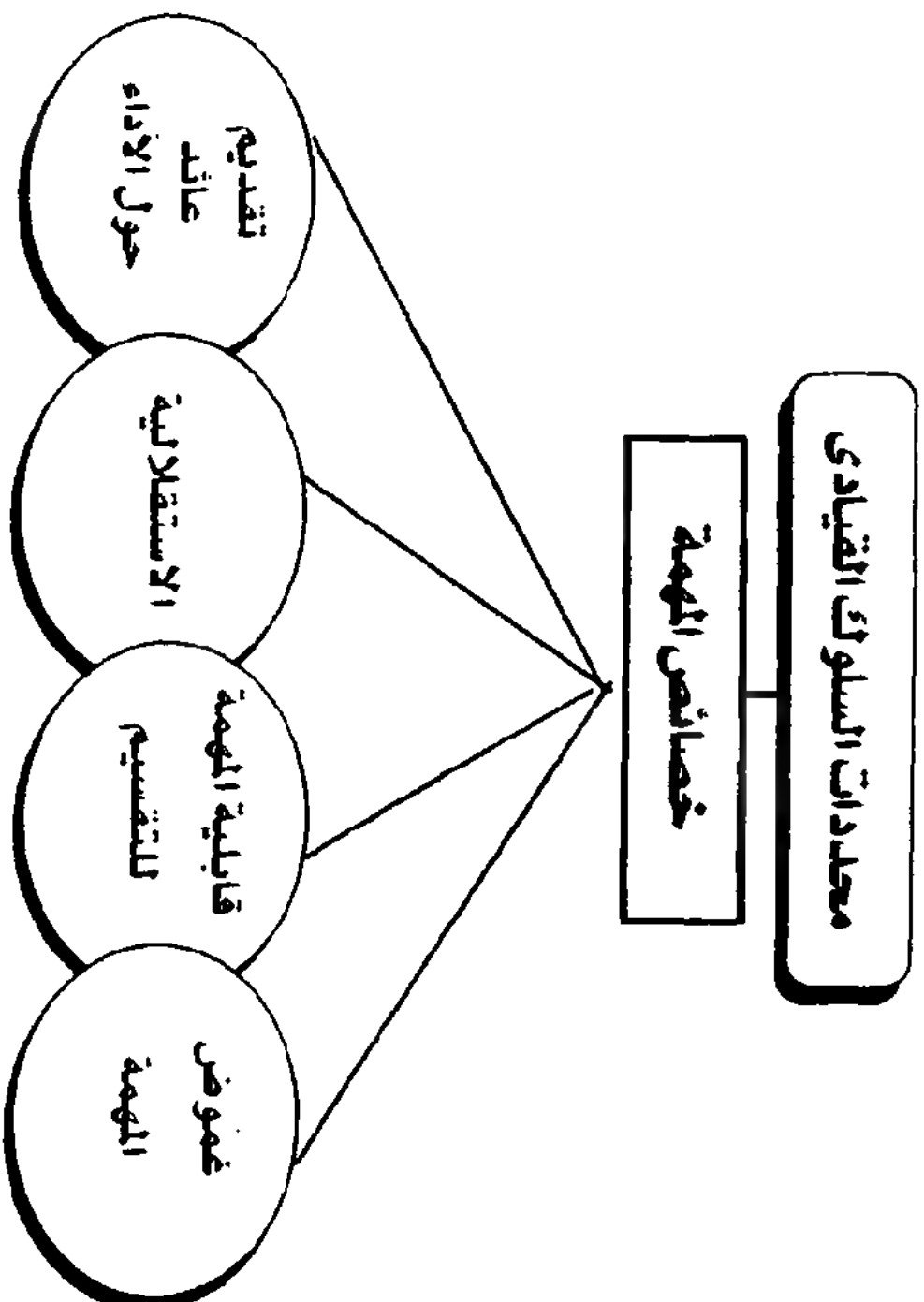




محددات السلوك القيادي

خصال الاتباع





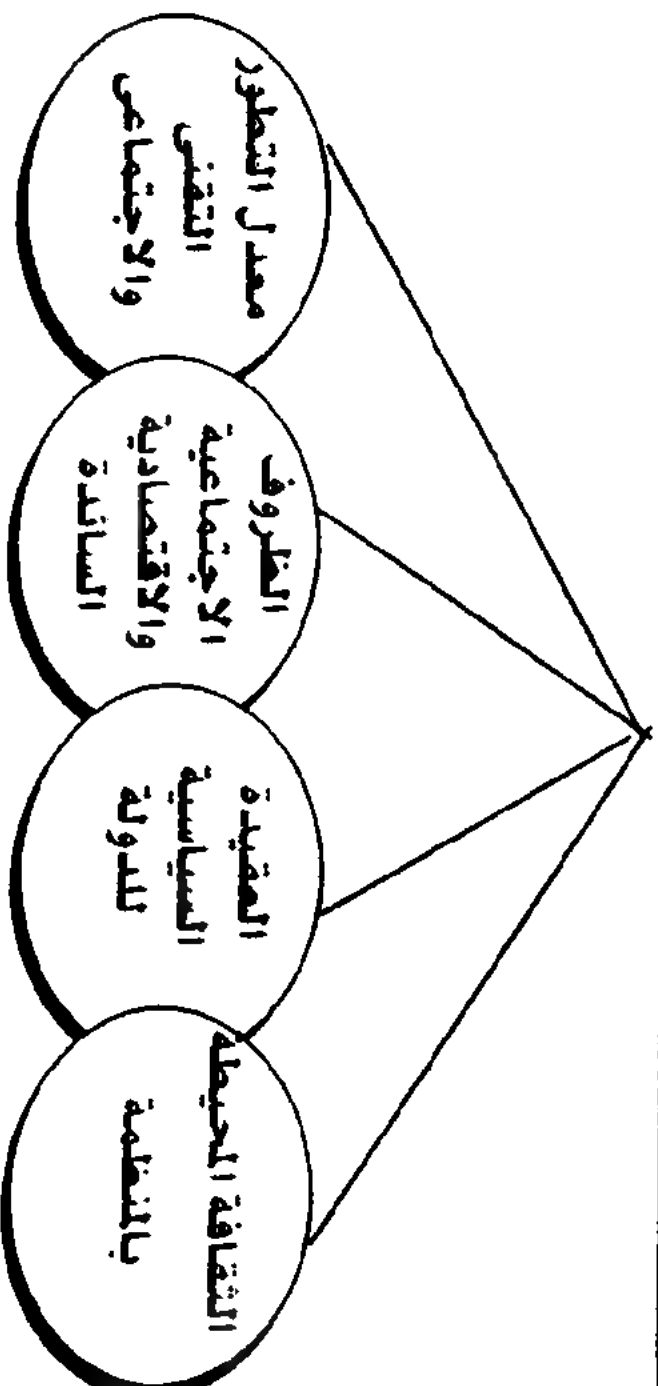
محددات السلوك القيادي

خصائص النسق التنظيمي

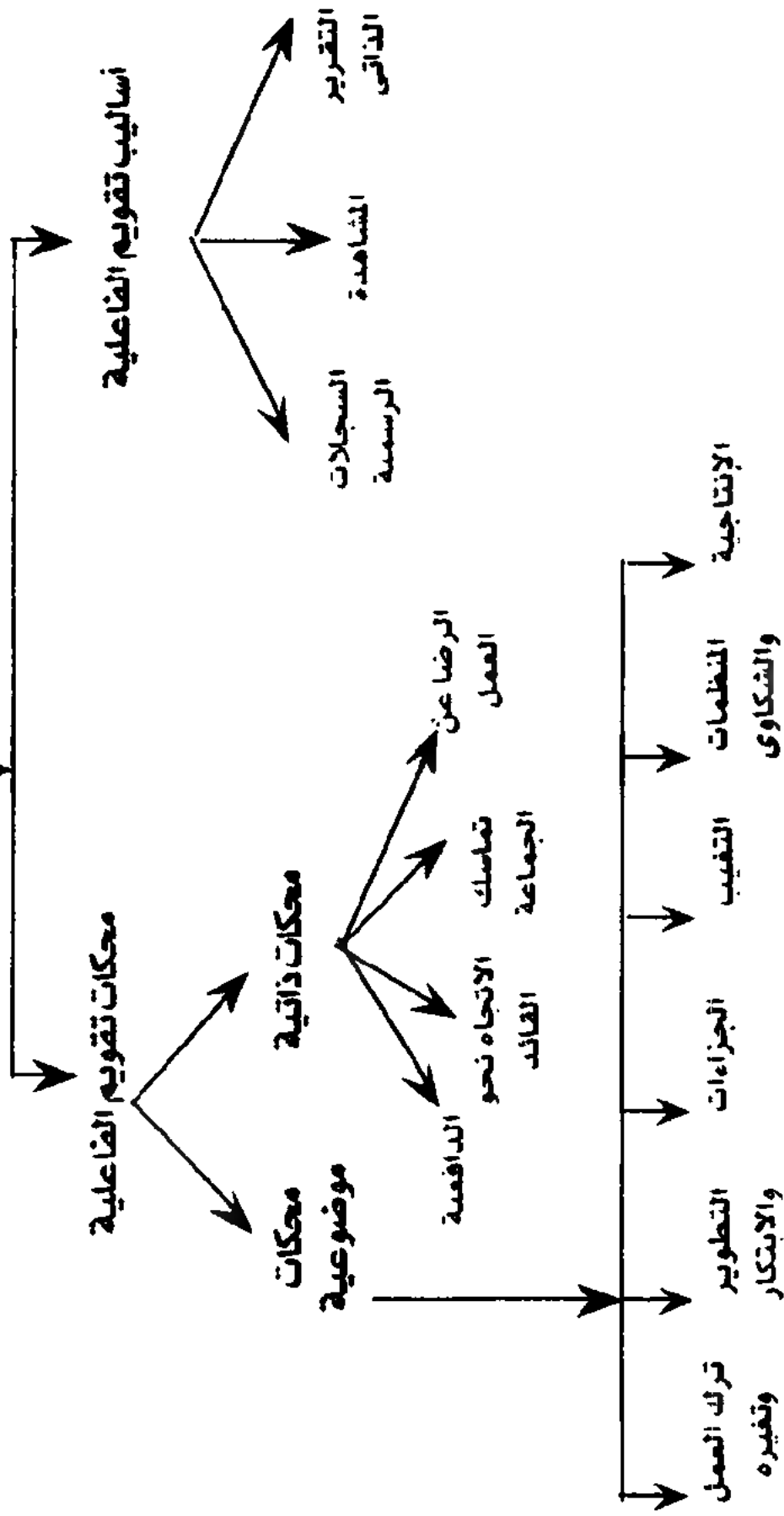
التوزيع الجغرافي لاجهزة المنظمة	دوام الجماعة	حجم المنظمة	القيادة التنظيمي	فلسفة المنظمة	صفط الوقت	التكنولوجيا	المستوى الاداري الذي يشغله القائد
--	-----------------	----------------	---------------------	------------------	-----------	-------------	---

محددات السلوك القيادي

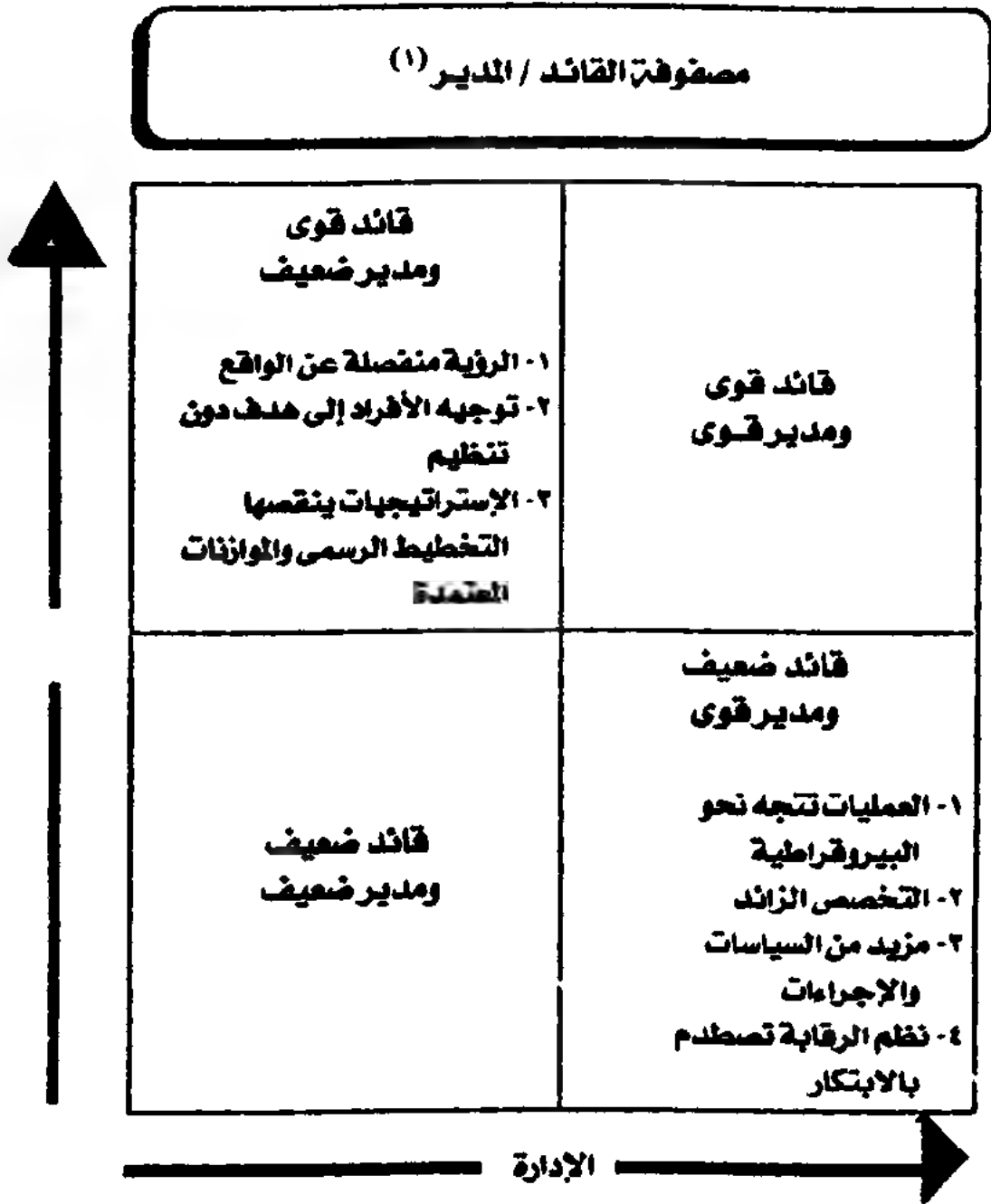
خصائص السياق الثقافي والاجتماعي والسياسي المحيط بالمنظمة



تقييم فاعلية القيادة



رابعاً:
إرشادات للمدير الفالح



(1) John Kotter, Leadership. Video Seminar. Fortune Magazine.

نقلًا عن د. سيد الهواري - مرجع سابق .

تذكر عزيزي القائد

أن هناك فروقا بين الرئيس والقائد يظهرها الجدول التالي:-

الفرق بين الرئيس والقائد

القائد	الرئيس
<ul style="list-style-type: none"> • يستمد قوته من نفوذه وتأثيره الاجتماعي • الجماعة التي ينتمى إليها هي مصدر قوته • السلطة هنا من النوع غير الرسمي • التفاعلات الداخلية بين الأفراد هي جوهر عملية القيادة • القيادة هي أحد وظائف المدير 	<ul style="list-style-type: none"> • يستمد قوته من السلطة الرسمية • التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة • السلطة هنا من النوع الرسمي • المقنن • بطاقات التوصيف هي أساس كل تصرف إداري • الرئاسة مفهوم أشمل من القيادة

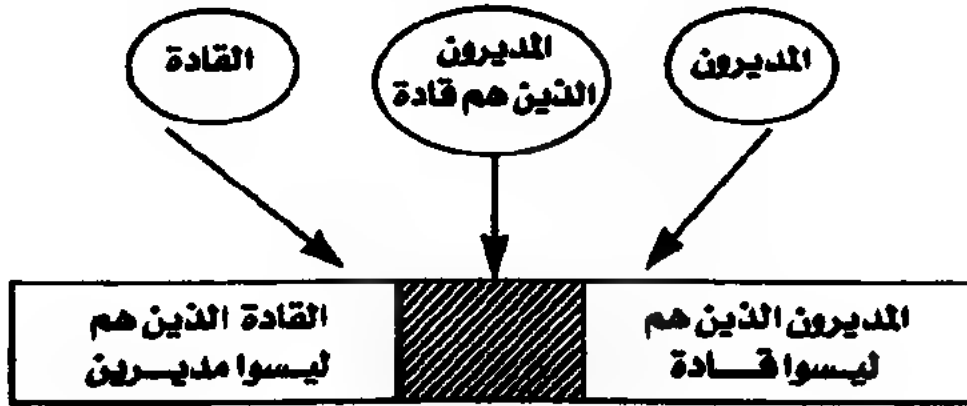
أما الفروق بين سلوك الرئيس وسلوك القائد فيظهرها الجدول التالي:-

الفرق بين سلوك الرئيس وسلوك القائد

سلوك القائد	سلوك الرئيس
<ul style="list-style-type: none"> • يدرب وينصح • يعتمد على الثقة وحسن النية • يفجر الحماسة • يقول نحن • يحل المشكلات • يستشير ويطلب النصيحة • يجعل العمل وكأنه مباراة • يفجر العمل الجماعي • يطلب المعونة من جماعته • يقول ، دعنا نذهب ، 	<ul style="list-style-type: none"> • يدفع ويأمر • يعتمد على سلطته • يثير الخوف • يقول ، أنا ، • يحدد الأخطاء ويصدر الجزاءات • يعرف كل الإجابات • يجعل العمل كارثة • يوجه الجهد الفردي • يضع كل الأهداف والمعدلات • يقول ، اذهب ،.

تذكر عزيزي القائد

المديرون الأكثر فعالية هم قادة على المدى الطويل



(1) Samuel C. Certo, Principles of Modern Management 4 the ed (Boston: Allyn and Bacon, 1989) p. 352

تذكر عزيزي القائد

الكيفية التي يتم بها اختيار نمط القيادي،

يمكننا الاسترشاد بالدراسة التي قام بها كل من تاننباوم Tannenbaum وشميدت Schmidt والتي اوضحت سبع حالات للقيادة وما يقابلها من ادوار يقوم بها القائد او التابعين. وهذه الحالات يمكن إظهارها بتعريف من جانبنا مع تحديد دور كل منها في عملية اتخاذ القرارات بيانا وكميا فيما يلي:

الحالة	القائد	القائد	الايضاح الخاص
أ	يتخذ القرار ٩٠٪	العلم بالقرار ١٠٪	
ب	يتخذ القرار ٨٠٪	محاولة فهم القرار ٢٠٪	
ج	تقديم أفكار وطرح أسئلة ويصوغ القرار ٦٠٪	المشاركة في صناعة القرار ٤٠٪	
د	تقديم قرار مبدئي قابل للتغيير ٥٠٪	مشاركة أكبر في صياغة وتغيير القرار المبدئي ٥٠٪	
هـ	تقديم المشكلة وقبول الاقتراحات ثم صياغة القرار ٤٠٪	مشاركة أكبر في حل المشكلة وصياغة القرار ٦٠٪	
و	تحديد القيود الحاكمة لاتخاذ القرار ٢٠٪	صياغة القرار في ظل القيود ٨٠٪	
ي	ترك الحرية كاملة للتابعين في اتخاذ القرار وما عليه سوى السماح لهم ١٠٪	عمل القرار تحت رئاسة رئيسهم المباشر ٩٠٪	

يتج مما سبق ما يلي:

(١) أمام المنظمات سبع حالات يمكنها اختيار الحالة المناسبة والتعرف على وجه التحديد بدور كل من القائد والتابعين في عملية إتخاذ القرارات طبقا للظروف السائدة لظروفها وبيئتها.

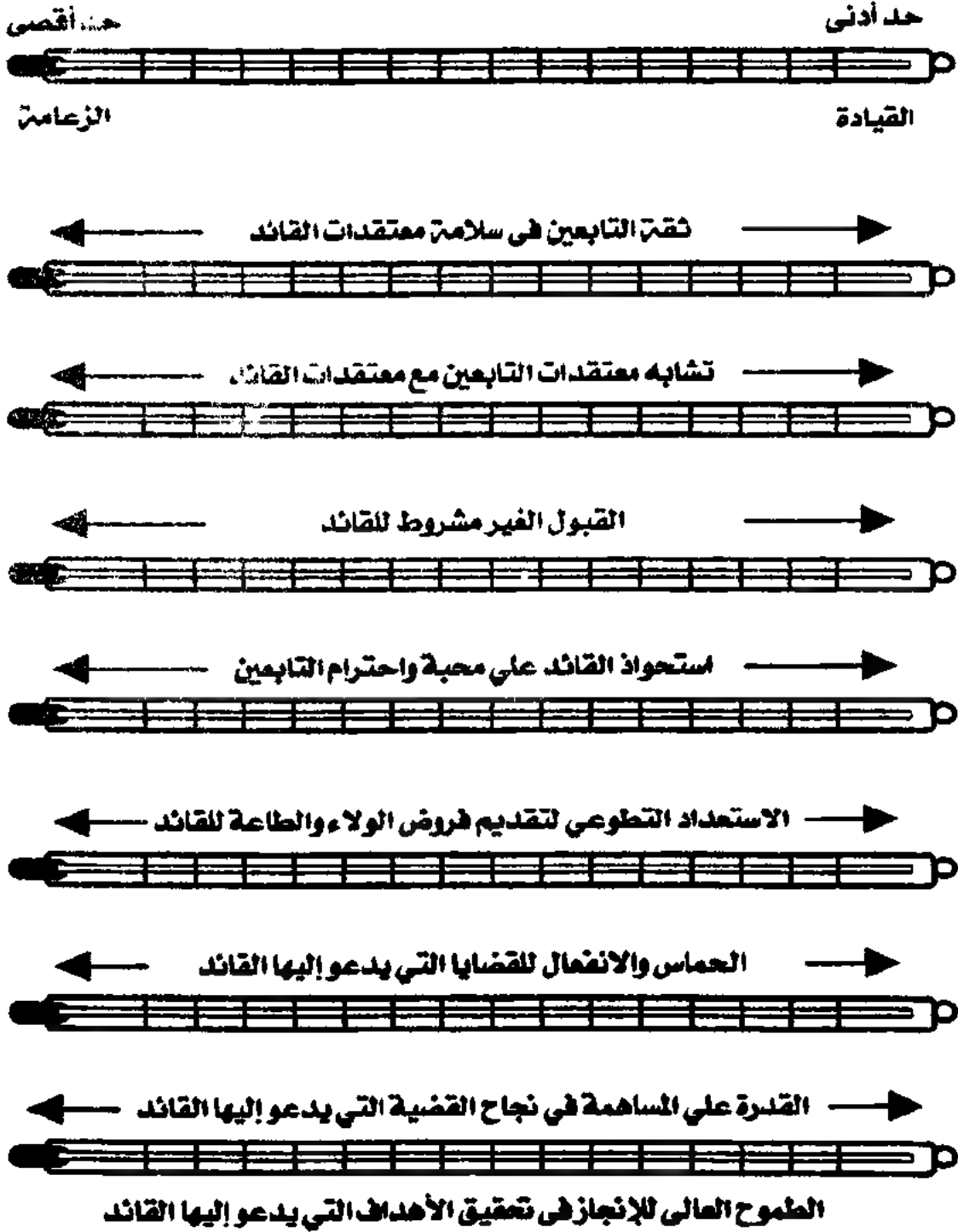
(٢) الحالتان (أ، ب) تمثل النمط الأوتوقراطي للقيادة بينما الحالتين (و. ي) تمثل النمط الديمقراطي.

(٣) إتجهنا لوضع نسب تقريبية لكل حالة لزيادة الفهم والإقناع والإيضاح.

(٤) ليس هناك حالة مثالية. بل هذه الحالة ترتبط بموقف القيادة وفلسفة الإدارة وظروفها وبيئتها.

تذكر عزيزي القائد

الفرق بين القادة والزعماء



تذكر عزيزي المدير

الفرق بين القائد والرئيس . وجهة إدارية .

هناك خلطا شائعا بين مفهوم القائد Leader وبين الرئيس President او المدير Manager ويمكننا توضيح الفرق بينهما من وجهة إدارية في الجدول التالي:

جدول يوضح الفرق بين القائد والرئيس (المدير)

القائد	الرئيس (المدير)	أساس المقارنة
يعين من قبل أفراد المجموعة (بالانتخاب)	يعين من قبل أفراد السلطة العليا	(١) أسلوب التعيين
يستمد قوة قراراته من شخصيته وحب وإقتناع التابعين له..	يستمد قوة قراراته من مركزه الوظيفي والسلطة الرسمية.	(٢) منبع القرارات
يكون التنفيذ حتما عن إقتناع وحب ورضا	قد يكون تنفيذ اقراراته من قبل المرؤوسين نتيجة الخوف من مركزه وسلطاته الرسمية.	(٣) تنفيذ القرارات
من الضروري ان يكون رئيسا	ليس من الضروري ان يكون قائدا	(٤) التحويل

ومن الجدول السابق نرى ما يلى:

أ- كل قائد ممكن ان يكون رئيسا. ولكن ليس من الضرورى ان يكون كل رئيس قائدا.

ب- كافة الملوك يعتبرون رؤساء وليس قادة لتعيينهم من قبل السلطنة العليا (الأسرة الحاكمة).

ج- الرئيس (او المدير) يوجد فى كل المستويات الإدارية وكذلك القائد بشرط ان يتم تعيينه بالانتخاب.

د- مدير الإنتاج ورئيس قسم الإنتاج على سبيل المثال يعتبرون رؤساء لأن التعيين من قبل مجلس الإدارة.

هـ- رئيس العمال قد يكون قائدا إذا تم انتخابه من قبل فريق العمال.

تذكر إياها القائد

إن الاتباع يريدون من وظائفهم:

- ١- العمل مع مدراء أكفاء.
- ٢- إن تتاح لهم الفرصة لاتخاذ القرارات.
- ٣- أن يكونوا على علم بما يجرى فى محيط عملهم.
- ٤- إن يشعروا بنوع من التحدى اثناء ممارسة العمل.
- ٥- أن يكلفوا بعمل ممتع.
- ٦- أن يحفظوا بالاحترام والتقدير.
- ٧- أن يتم الاصفاء الكامل إلى آرائهم.
- ٨- أن تتاح لهم الفرصة لتطوير مهاراتهم الفنية والفكرية.

لا يكتفى

لأن تكون مديرا كفاء

- أن تعلم الآخرين اتخاذ قراراتهم بأنفسهم.
- أن يرى موظفيك النتيجة النهائية لعملهم.
- أن توفر لهم عملا ممتعا.
- أن تصفى إليهم.
- أن تعلمهم بما يجرى حولهم.

ولكن يجب

- أن يشعروا موظفوك بأنهم محترمون.
- حدثهم كخبراء.
- اطلب رأيهم كخبراء.

ألمس قلوب موظفيك سيهدونك أياها اجعل قلوبهم هدفك الدائم

تذكر أيها القائد

١ | إذا رغبت في دفع موظفيك نحو تحقيق النتائج

كن رياديا

٢ | إذا جمعت موظفيك لتصلوا إلى الهدف الذي وضعته

كن مراوفا

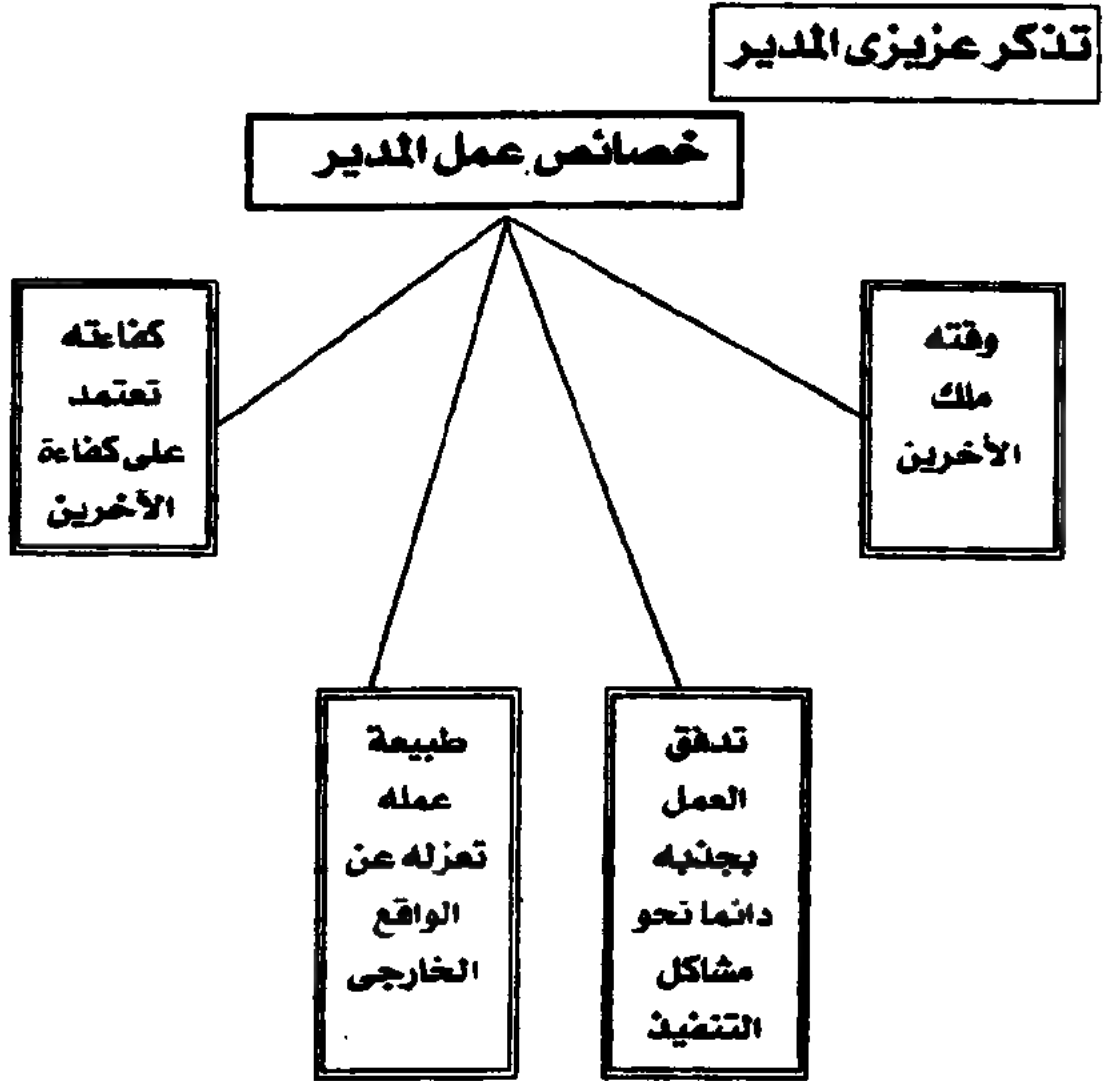
٣ | إذا رغبت في صيانة مهارات تتعلق بتنفيذ المهام ومراقبة
سر العمل والروح المعنوية

كن قبطانا

٤ | إذا رغبت في معرفة مقدار التقدم الذي أحرزته من خلال
معرفتك لتفاصيل العمل.

كن نظاميا

على الرغم من أن كل منا يميل إلى أن يصبح نوعا معينا من
هذه الشخصيات إلا أننا نضم بعضا من صفات كل الأنواع في
داخلنا.



**هذه الخصائص الأربعة تجذب المدير بعيداً عن الفاعلية
كيف يواجهها ويتغلب عليها... هذه هي المشكلة..!**

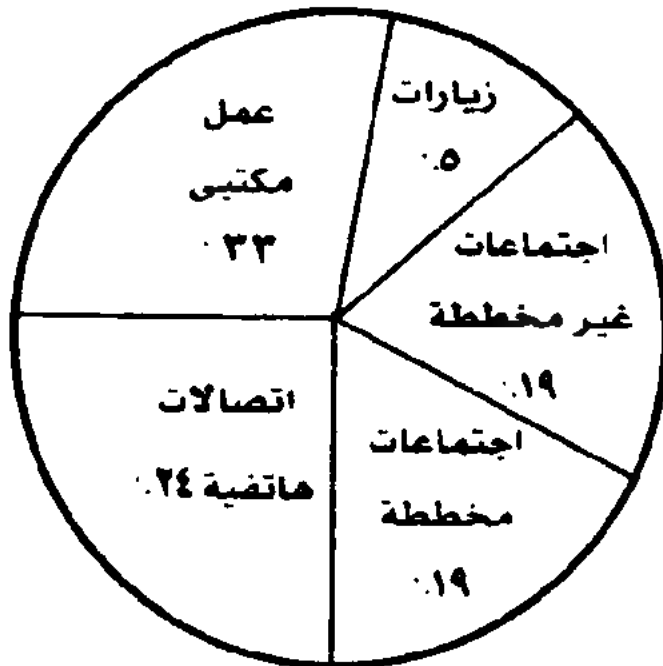
تذكر عزيزي المدير

توزيع وقت وجهد المدير

توزيع ساعات العمل



توزيع عدد الأنشطة



تذكر أن

العوامل الأساسية المؤثرة على استخدام النمط الإدارى:

قوى فى القائد نفسه:

القيم التى يؤمن بها - ثقة المدير بمرؤوسيه - اتجاهات المشرف القيادية - مدى شعور المشرف بالأمن فى مواقف عدم التأكد.

قوى فى المرؤوسين:

الحاجة إلى الاستقلال - الاستعداد لحمل المسئولية - القدرة على تحمل الفوضى فى الموقف - الاهتمام بالمشكلة - إدراك أهداف المنشأة والتوحد معها - الخبرة والمعرفة اللازمة - توقع الإستعداد للمشاركة فى إتخاذ القرار.

قوى الموقف:

طبيعة المشكلة - الوقت المتاح لها - اقتصاديات القرار المتخذ - فاعلية الجماعة..

قوى فى المنظمة:

نوع التنظيم - أسلوب تقسيم العمل - الأساليب والطرائق المستخدمة - درجة التأكد فى العمل - مكونات الهيكل - الفلسفة الإدارية.

قوى فى بيئة العمل:

الأبعاد السياسية والقانونية - الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية - الأبعاد الثقافية والتعليمية - الأبعاد المادية والفنية.

تذكرانه

تعتبر انماط المصفوفة الإدارية انماطا كامنة تمارس إيجابيا
وسلبيا بما يحدد مدى فاعلية كل منها فى مواجهة الموقف.

الاهتمام بالعلاقات	(+) علاقات (-) عمل	(+) عمل (+) علاقات
	(-) عمل (-) علاقات	(+) عمل (-) علاقات

عزيزى المدير هل تعلم

أن العقاب والتقريع لا يؤثر لا على الأداء ولا على الرغبة فى تنفيذ العمل بشكل جيد .

تماما مثل الجزرة والعصا فى التحفيز لا يؤدى إلا إلى أداء مقبول .



خامساً:
مواقف وحالات عملية

مواقف وحالات عملية

(١) أحمد عواد

أحمد عواد مدير فى قسم ميكانيكا فى شركة مصر إيران، ويشرف على ١٤ موظفا يقومون بأعمال مخططات ورسومات حسب أوصاف محددة، معظم الموظفين أمضوا فى الشركات سنوات ماعدا اثنين يتدريان ويدرسان فى إحدى الجامعات المحلية القريبة.

مضى على «أحمد» مديرا فى هذا القسم مدة سنتين، وهو يزداد انزعاجا بسبب المشكلات التى يصادفها مع موظفيه. وقد ازدادت العلاقات بينهم سواء إلى أن بات «أحمد» يبحث عن عمل آخر.

بدأ الأمر منذ سنة عندما لاحظ «أحمد» أن كثيرا من موظفيه يتكاسلون ويصل بعضهم للعمل متأخرين على الرغم من تحذيراته المتكررة ليصلوا عملهم فى الوقت المحدد. وبعد تذكيرهم المتكرر بذلك أصدر سياسة تفيد بأن أى شخص يأتى متأخرا للعمل سيضطر للبقاء بعد العمل نفس المدة للتعويض. ولكن ينفذ السياسة هذه صار يأتى باكرا كل صباح لكن يتأكد من ذلك ويمسك بهؤلاء الذين يأتون متأخرين.

ردود الفعل على هذه السياسة كانت سلبية، وعلى الرغم من أن الدقة فى المواعيد تحسنت قليلا، إلا أن بعض الموظفين كانوا

يوقعون بالمجنى بدلا من اصداقائهم ويدعون ان صديقهم قد جاء ولكنه فى مكان ما فى الشركة يتكلم مع زميل له بخصوص العمل. وقد عدل «احمد» من هذه السياسة بحيث يأتى كل واحد إلى العمل ويوقع بالمجنى فى مكتبه هو.

لاحظ «احمد» أيضا ان بعض الموظفين يمددون من فترة استراحة القهوة والغذاء أكثر من الوقت المحدد، ولذا طلب من هؤلاء الذين يتأخرون فى فترات الاستراحة ان يعوضوا عن الوقت فى العمل بعد الدوام. مرة ثانية كانت ردود الفعل عند المجموعة سلبية واتهموه بأنه يهتم بالأمور الصغيرة التافهة ويكبرها. فأجابهم بأنه يجب العمل بقدر الثمن الذى يقبضونه.

والمشكلة الأخيرة تتعلق بالنوعية الكلية لعمل المجموعة. عدة مرات فى الأسابيع الماضية تم ارجاع بعض الرسومات من قبل المهندسين بسبب وجود أخطاء فيها ارتكبها موظفوا «احمد» مما أغضبه كثيرا إذا أنه يعرف أنهم قادرون على عمل الرسوم بدون أخطاء. ولكى يمنع حدوث ذلك ثانية أخبر الموظفين بأنه فى المستقبل ينبغى أن تتم الموافقة على الرسوم عنده هو. قبل ان ترسل إلى الأقسام الأخرى.

واليوم تلقى «احمد» هاتفاً من قسم الهندسة يشكو ان عددا من الرسومات التى كان من المفروض أن تصل منذ يومين إليهم لم يأت بعد. يبدو ان قسم «احمد» وموظفيه يؤخرون مشروعاً هاماً.

وعند تكلم «أحمد» مع الموظف المخصص بالرسومات ليعرف سبب التأخير أجاب الموظف، «إننى أفحص الرسومات ثانية لأتأكد من أنها صحيحة تماما. إنك لا تزيدنى بالطبع أن أرسل رسومات خاطئة، اليس كذلك؟».

أسئلة للنقاش

- ١- كيف تصف أسلوب «أحمد» فى القيادة.
- ٢- ماذا فعل حتى وصل إلى هذه الحال؟
- ٣- كيف ينبغي أن يعال الأمر؟
- ٤- كيف يستطيع «أحمد» أن يخرج نفسه من هذا الموقف؟

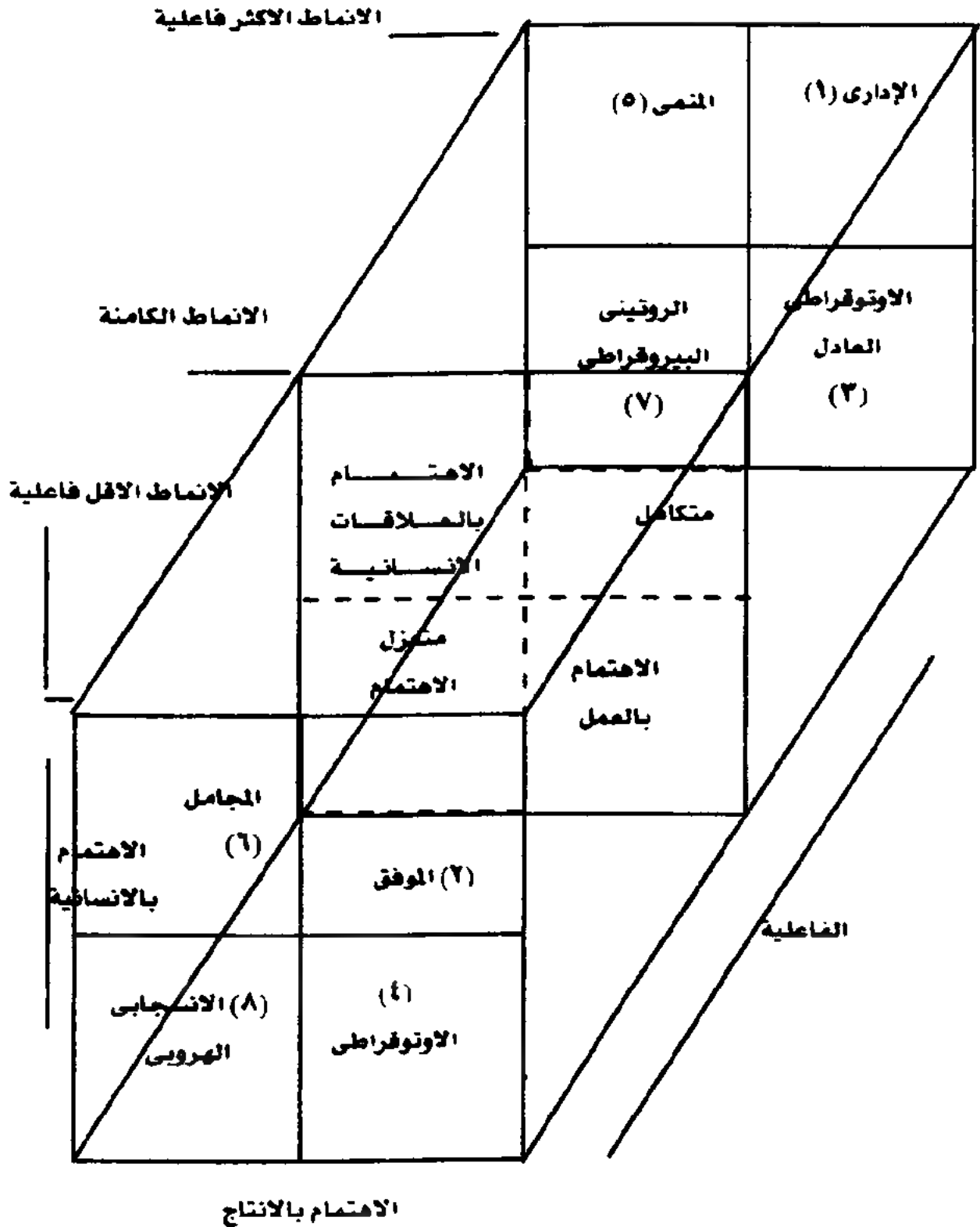
(٢) تقرير (*)

أين أنت في المصفوفة ثلاثية الأبعاد التالية ...؟

اقرأ وصف الأنماط في الصفات التالية وضع علامة (✓) على
النمط الذي يقترب أكثر ما يمكن من سلوكك الفعلي في العمل
كمدير؟

(*) مقتبس من دكتور محمد إسماعيل يوسف.

وفيما يلي نموذجاً للمصفوفة ثلاثية الأبعاد :



(١) يكرس أقصى قدر من جهد العاملين معه إلى ما يتعلق
بالعمل ويخطط أهداف المنشأة قصيرة وطويلة الأجل.
الإدارى
الفعال
ويحدد مستويات عالية للأداء والإنتاج. ويدفعه إيمانه
بمبدأ الفروق الفردية إلى أن يوزع العمل على العاملين
معه بما يناسب قدراتهم واستعداداتهم وتوقعاته من كل
منهم. كما أن ولاءه للعمل والعلاقات الإنسانية
واضحان لكل العاملين معه. ويعمل هذا كدافع قوي له
ويزيد من فاعليته. وتؤدي كفاءته في الحصول على
نتائج طيبة في العمل والعلاقات بالتالى إلى مستوى
أمثل من الإنتاج. ()

(٢) يعترف بفوائد الاهتمام بالعمل وبالعلاقات الانسانية
معا إلا أنه غير قادر على اتخاذ قرارات سليمة أو ليست
لديه الرغبة فى ذلك. ومن أهم صفاته التخبط فى
الموفق
قراراته والمحاولة الدائبة للتوفيق بين البدائل المختلفة.
ويؤثر على قراراته إلى حد كبير أصفر أو أكبر ضغط
عليه؛ ويوجه جل اهتمامه إلى التقليل من المشكلات
الوقتية أكثر من اهتمامه بأن يرفع الانتاج إلى الحد
الأقصى فى المدى الطويل. كما يحاول بقدر الامكان
ارضاء هؤلاء الذين يستطيعون التأثير على حياته
المهنية. ()

يضع ثقته الضمنية في نفسه ويهمه العمل على المدى القريب والمدى البعيد معا، وتظهر كفاءته في دفع الآخرين إلى عمل ما يريده هو دون أن يولد لديهم مقاومة تصل إلى الدرجة التي تقلل الانتاج، كما أنه يخلق بشئ من الحنكة والمهارة الجو الذي يقلل إلى أقصى حد ممكن احتمال ظهور أى سلوك عدوانى ضده. ويرفع إلى أقصى حد ممكن الطاعة لقيادته. ()

الاولوقراطى
العادل

يضع العمل الوقتى العاجل فوق أى اعتبارات أخرى؛ كما أنه غير فعال فى علاقاته مع العاملين لأنه يظهر بوضوح أنه قليل الثقة بالآخرين، وأنه لا يعير العلاقات الانسانية أى اهتمام، ويخافه الكثيرون ولا يحبونه ولذلك فهم يعملون فقط تحت ضغطه المباشر والمستمر. ()

الاولوقراطى

يضع ثقته الضمنية فى الناس ويعمل على تنمية قدرات ومواهب الآخرين وتهيئة الجو الذى يساعد على إيجاد أقصى قدر من الدافعية والتحفيز والرضا بين العاملين؛ فعال لأن جو العمل الذى يخلقه يزيد من ولاء مرؤوسيه له وللعمل. ويساعد على الوصول إلى درجة عالية من الإنتاجية. إلا أن اهتمامه بالعلاقات الإنسانية بين العاملين قد يقوده أحيانا إلى أن يضع نموهم الذاتى قبل الإنتاج فى المدى القصير أو الطويل حتى ولو كان هذا النمو الذاتى لا يتصل بالعمل أو يتضمن تنمية آخرين ليخلفوه فى منصبه. ()

(٥)
المنمى

يضع العلاقات الإنسانية والتوفيق بين العاملين فوق كل الاعتبارات الأخرى. غير فعال لأن رغبته الأكيدة في أن يرى هو نفسه وفي أن يراه الآخرون دائما كشخص طيب تمنعه المخاطرة وأي اضطرابات في العلاقات الإنسانية حتى يحصل على إنتاج أعلى. ()

(٦)
المجامل

لا يهتم في حقيقة الأمر العلاقات الإنسانية إلا أنه لا يجهر بذلك بين العاملين بل يخفيه في إطار اتباع القوانين والتعليمات حرفيا، وعلى ذلك فهو لا يؤثر كثيرا على الروح المعنوية للعاملين، فعال في اتباعه للتعليمات حرفيا.. ويعمل وراء قناع من الرغبة والاهتمام بالعمل. ()

(٧)
الروتيني
أو
البيروقراطي

يظهر للجميع عدم اهتمامه بالعمل أو العلاقات الإنسانية كما أنه غير فعال لأنه ليست لديه الرغبة في العمل ويؤثر تأثير سلبي على الروح المعنوية للعاملين معه، ينسحب من العمل وقد يعوق الآخرين عن أداء وظائفهم بتدخله في أعمالهم أو يحجب المعلومات عنهم.. ()

(٨)
الانسحابي
أو
الهروبي

تمرين

تشخيص اتجاهات (X) و (Y) عندك

إرشادات، هذه أنواع مختلفة من السلوك يقوم بها المدير تجاه الموظفين. المطلوب قراءة كل واحد منها بعناية ووضع رقم بجانبها من المفاتيح الموجودة أمام كل عبارة،

المفتاح :

أ = أحاول جاهداً أن أقوم به

ب = أميل إلى أن أقوم به

ج = أميل إلى تجنبه

د = أحاول جاهداً أن أتجنبه

لو كنت مديراً فإبنى:

- ١- أراقب الموظفين عن كثب لكي أحصل على نتائج عمل أفضل.
- ٢- أضع الأهداف للموظفين وأحاول استمالتهم إلى خطتي.
- ٣- أضع ضوابط لتأكد من أن العمل تم إنجازه.
- ٤- أشجع الموظفين على وضع أهدافهم بأنفسهم.
- ٥- أتأكد من أن عمل الموظفين تم تخطيطه لهم.
- ٦- أتأكد من الموظفين يومياً لأرى إذا كانوا بحاجة لأية مساعدة.
- ٧- أ تدخل حالاً يظهر أن العمل يتدهور.
- ٨- أضغط على الموظفين لتنفيذ العمل في موعده المقرر.
- ٩- أعقد اجتماعات متكررة لأبقى على اتصال مع أعمال الموظفين.
- ١٠- أسمح للموظفين باتخاذ قرارات هامة^(*).

(*) From:

The 1972 Annual Handbook for Group Facilitators (Iowa City, Iowa University Associate Press, 1972).

(٤) مختبر (*)

« اختبار من يخلطك كمدير،

(أربعة أجزاء)

قام بعرض هذه النماذج اصلا الكاتب الإداري "Thiry Fanosoorth" ونشرته دار ماجروهيل. وقام الكاتب الحالي بعرض وتلخيص وترتيب لأفكار الكاتب الأصلي حتى أصبحت في الصورة التي هي عليها الآن وقد قام الكاتب بمناقشة هذه النماذج في مختبرات عدة للإدارة العليا وقام بتنقيحها حتى صارت على ما هي عليها الآن.

الجزء الأول

إليك مجموعة من النماذج من المديرين التابعين لك. ومما لاشك فيه أنك دائما تكون رأيا ووجهة نظر في كل منهم. حتى أنه من أصعب من الأمور هو ترقية من تراه منهم مناسبا ليتولى مكانك في حالة غيابك في أحد الأمور أو حتى لترقيتك في منصب آخر..

ونحن هنا معك نحاول أن نرشدك عن الأنسب من هؤلاء المديرين، عمن يصلح لتولى مهام منصبك في حالة غيابك...

فقط عليك أن تقرأ وبعناية الوريقات التالية والتي تتضمن النماذج الستة من المديرين.

(*) مقتبس من د. أسامة فريد- محاضرات تدريبية

من ي خلفك كمدير للمشروع؟

اعتبر نفسك مدير إدارة المشروعات بشركة صناعية كبرى، وقد تم ترقيتك إلى مدير عام المشروعات وطلب منك اختيار من ي خلفك كمدير لإدارة المشروعات وعرض عليك أربعة أشخاص بياناتهم كما يلي :

(١) رئيس القسم الفني (الأستاذ فايد) :

- مهندس فنى فى إصلاح ماكينات.
- خبرة ١٠ سنوات فى فن الصيانة.
- بكالوريوس هندسة ميكانيكا.
- برامج تدريبية فى ممارسة الصيانة الميكانيكية.

(٢) رئيس القسم الإدارى (الأستاذ درويش) :

- بكالوريوس تجارة - إدارة أعمال.
- خبرة ١٠ سنوات فى إدارة الأعمال
- برامج تدريبية فى مهارات التخطيط والرقابة.

(٢) رئيس قسم العقود (الأستاذ عاطف)

- خبرة فى الشئون القانونية.
- خبرة ١٠ سنوات فى المجال القانونى.
- ليسانس حقوق
- برامج تدريبية فى إتمام العقود ومتابعة تنفيذها.

(٤) رئيس قسم المختبرات (الأستاذ خالد)؛

- خبير فى شئون المعامل والمختبرات
- خبرة ١٠ سنوات فى مجال التحليلات
- بكالوريوس العلوم
- برامج تدريبية فى التحاليل الكيماوية.

والمطلوب:

الإجابة على الأسئلة التالية:

- (١) من من رؤساء الأقسام الأربعة تختاره ليخلفك كمدير لإدارة المشروعات؟
- (٢) ما هى المهارات الإضافية الواجب إضافتها لمن تختاره كمدير إدارة المشروعات؟
- (٣) علل رأيك النهائى بأسلوب علمى؟

والمطلوب:

وبعد قراءة توصيف السمات الشخصية لكل نموذج، ضع علامة (✓) امام خانة اوافق عليه ... او امام خانة « غير موافق عليه... على أن يكون الاختيار شاملا لنموذج واحد فقط من النماذج الستة.

« من فضلك نفذ التعليمات المكتوبة »

(i)

ح- ذو آراء استقلالية. صريح. ذكى يفتقر إلى الدبلوماسية. يتحدى ويتناقش في القوانين. اعداؤه كثيرون. كثير المصادمات مع الآخرين. مخلص في عمله.

م- مقلد لرئيسه في النواحي الإدارية. يشجع قرارات رئيسه. يسير على خطى السابقين في معالجة الأمور ليس لديه فلسفة خاصة. ولا يتحدى رئيسه عند انجاز الأعمال.

ر- يتمتع بصفات قيادية. ليس لديه مستحيل وكل العقبات من وجهة نظره ممكن التغلب عليها. يفكر جيدا ولكن تفكيره ليس سليما دائما.. قد ينفر الناس منه ولديه امكانيات وملكات خاصة.

ك- ليس لديه وقت للراحة فهو في حركة دائبه لانجاز الأعمال. لا يحدد الأولويات واهدافه كثيرة لكنها غير مرتبة.. نشيط جدا ولكن تنقصه المقدرة الإدارية.

ي- متقلب المزاج نشيط أحياناً وكسول أحياناً أخرى.. يستطيع القيام بالمهام المسندة إليه لكنك لا تستطيع التعرف على ردود أفعاله تجاه المواقف. لديه قدرات طبيعية يستطيع تحقيق أهدافه ولكن بالحفز المستمر يهتم بالاجتماعيات.

ت- هدفه كسب ثقة الآخرين فيه وأن اضطره ذلك لاختلاق الأكاذيب ويستطيع تحقيق أهدافه من خلال هذه الثقة.

(١) نموذج ١ الرمز (ح)

(موافق عليه / غير موافق عليه

(٢) نموذج ٢ الرمز (م)

(موافق عليه / غير موافق عليه

(٣) نموذج ٣ الرمز (ر)

(موافق عليه / غير موافق عليه

(٤) نموذج ٤ الرمز (ك)

(موافق عليه / غير موافق عليه

(٥) نموذج ٥ الرمز (ي)

(موافق عليه / غير موافق عليه

(٦) نموذج ٦ الرمز (ت)

(موافق عليه / غير موافق عليه

الجزء الثانى

توصيف النماذج السابقة

- حاول مرة أخرى أن تعيد أو تغير أو تؤكد من اختيارائك السابقة وذلك بعد الاطلاع على خصائص وطبائع ومواصفات كل من النماذج السابقة (أى ما يمثل الاضافة بجانب السمات الشخصية الواردة بالجزء الأول) ثم بعد ذلك حاول أن تبين داخل الجدول المرفق فى نهاية هذا الجزء.

- لا تنظر إلى الجزء الثالث إلا بمعرفة رائد المختبر. وحيثما يطلب ذلك.

(ب)

ح- هذا الشخص لديه القوة لضمان تنفيذ ما يجب تنفيذه ويجد متعة فى التغلب على المصاعب، لا يعترف بالفشل... ينقصه التحلى بالكياسة والدبلوماسية لاكتساب حب الآخرين.

م- هذا الفرد بعيد عن الابداع والخيال. تجده دائماً طالباً النصيحة والمساعدة يؤدي وجوده فى مكان العمل لضيق الآخرين بتصرفاته.. ليس لديه جديدا يتعلمه الآخرين منه.

ز- يؤمن بمقدرته الشخصية غير مدرك بنفور الناس منه... يمكن إصلاحه وتبصيره بنقاط ضعفه ولكن يتطلب الكثير من الوقت والجهد.. يتسجيب للتغيير والتطوير وتنفيذ عمله ولكن باستخدام الحزم.

ك - على استعداد للعمل دائما بنشاط. تواجهه يؤدي إلى حدود
فوضى في مجال العمل لكثرة مشغوليته.

ي- يحكمه الحماس والنشاط في تقديم الاقتراحات والحلول أو
الفتور والخمول في أحيان أخرى.. وهو شخصية بعيدة عن
الاستقرار.

ت- هذا النوع يفتقر إلى ثقة الناس فيه ومعه كأنك تأتمن ذنبا
على خرافك.

(١) نموذج ١ الرمز (ح)

(موافق عليه / غير موافق عليه

(٢) نموذج ٢ الرمز (م)

(موافق عليه / غير موافق عليه

(٣) نموذج ٣ الرمز (ر)

(موافق عليه / غير موافق عليه

(٤) نموذج ٤ الرمز (ك)

(موافق عليه / غير موافق عليه

(٥) نموذج ٥ الرمز (ي)

(موافق عليه / غير موافق عليه

(٦) نموذج ٦ الرمز (ت)

(موافق عليه / غير موافق عليه

الجزء الثالث

مبررات ودعائم قرار الاختيار

(جـ)

ح- يطلق عليه الرجل الحديدى وهو افضل من يجب ان يقع الاختيار عليه فله جرة ادبية ويتمتع بالاخلاص الشديد للعمل ويسعى دائما لتحقيق الاهداف والنجاح.

م- اختياره بسبب إزعاجا لأنه يقع فى حيرة عند مواجهة المواقف الجديدة وليس لديه فلسفة شخصية ولذا فسرعان ما ينهار ودائم الطلب للمساعدة.

ز- من المستحب إبقاؤه لان لديه ملكات فردية فيمكن تنمية قدراته ومهاراته وتقييد سلوكياته وان كان فى حاجة إلى الوقت والمجهود.

ك- اختياره يبعث الفوضى كثره نشاطه ترجع إلى عدم قدرته على ترتيب اهدافه ولا يعنى أبدا بترتيب الأولويات وتحديد ها.

ى- من الخطأ ترقية هذا النموذج لأنه غير مستقر فهو يقبل على التحدى بحماس لما هو جديد أو هو يعتذر عن ذلك لكثرة العمل، فردود أفعاله غير متوقعة.

ت- لا تفكر مطلقا فى اختيار هذا الفرد فإنه يرى فى التمسك بالاخلاق الحميدة عملا غير منطقيا ويسعى لتحصريك الآخرين لخدمة أغراضه باكتساب ثقتهم باستخدام الأقاويل الكاذبة.

(١) نموذج ١ الرمز (ح)

(موافق عليه / غير موافق عليه)

(٢) نموذج ٢ الرمز (م)

(موافق عليه / غير موافق عليه)

(٣) نموذج ٣ الرمز (ر)

(موافق عليه / غير موافق عليه)

(٤) نموذج ٤ الرمز (ك)

(موافق عليه / غير موافق عليه)

(٥) نموذج ٥ الرمز (ى)

(موافق عليه / غير موافق عليه)

(٦) نموذج ٦ الرمز (ت)

(موافق عليه / غير موافق عليه)

الجزء الرابع

المنظور الأمثل .. الأنسب

والآن تعال معنا لنقرأ هذه السطور ونتعمق في مضمونها،
ولنا وقفة بعد ذلك.

«لا شك أن هناك ما يعرف بالاختيار الأمثل وهو يشكل النموذج الأرقى في الاختيارات. إلا أن الأمر ليس بهذه الصورة، ولا بتلك البساطة في كل الأحوال. إذ أن هناك من الظروف السائدة في أية منظمة ما قد يرفع الاختيار ولكن ليس من منظور (الأمثل) ولكن انتقالاً إلى منظور (الأنسب) حيث تسود مجموعة من الظروف المتعلقة ببيئة المنظمة مما تدفع قيادتها إلى اللجوء إلى أنسب الاختيارات وهو هنا بمثابة الاختيار الأفضل وفقاً للظروف السائدة وكما يتلمسها حس المدير صانع القرار.

وفي هذه الجزء نحاول معا أن نضع أمام المدير تلك الظروف الاستثنائية التي تنتقل به من منظور (الأمثل) إلى منظور (الأنسب) في الاختيارات.

ح	(+)
م	خط استراتيجي ثابت (+) خطوط تكتيكية ثابت
ز	خط استراتيجي ثابت () خطوط تكتيكية متغيرة
ك	(-)
ي	(-)
ن	في بعض المهام الخاصة جدا (+)، قصيرة الأجل جدا، ويمكن استخدامه كآخر كارت غير مأمول ما يعقبه من خطوات استراتيجية (أخبط وأجرى)

حاول أن تبين إجابتك داخل هذا الجدول (تناسى مؤقتا
الخانة الثابتة من الجدول) وذلك بوضع علامة (✓) امام الرمز
الذي اخترته في خانة «أنسب الاختيارات».

الرمز	المدلول الرمزي	أنسب الاختيارات
ح		
م		
ز		
ك		
ى		
ت		

(٥) القيادة والموقف (*)

يتولى محمود على إدارة إحدى المؤسسات العامة منذ قرابة خمس عشرة سنة ونتيجتهن للتوسع في أعمال المؤسسة وإدراكاً من محمود لذلك ولحاجته كمدير عام للمؤسسة إلى قضاء معظم الوقت للاهتمام وإدارة النشاطات الأساسية فقد قرر أحداث إدارة جديدة باسم «إدارة الشؤون الإدارية والمالية، لتتنظم داخل إطارها أقسام المشتريات، شؤون الموظفين، الشؤون المالية والخدمات والصيانة.

كان لدى محمود ثقة كبيرة بجميع رؤساء الأقسام الأربعة وكان مرتاحاً لجو الفريق الذي عمل على إيجاده وتنميته خلال السنوات القليلة الماضية وقد شعر بالحزن لكون التنظيم الجديد للعمل يعنى نهاية هذه العلاقة. كان على يرأس قسم شؤون الموظفين منذ عشر سنوات ويشرف على ثلاثة موظفين، وحازم يرأس قسم الشؤون المالية منذ ثمان سنوات ويشرف على ثلاثة موظفين. وإبراهيم يرأس قسم الخدمات والصيانة منذ ثمان سنوات ويشرف على ثلاثة موظفين وعشرون عاملاً.

أعلنت المؤسسة عن حاجتها إلى مدير لإدارة الشؤون الإدارية والمالية تتوفر لديه المعرفة والخبرة في مجال الإدارة. بعد إجراء الفحص والمقابلات للمتقدمين اختارت المؤسسة الوليد بن يزيد للوظيفة المحدثه. بعد انتهاء إجراءات التعيين استقبل مدير عام المؤسسة (محمود) مدير إدارة الشؤون الإدارية والمالية المعين (الوليد) وخاطبه قائلاً : لقد اخترناك لهذه الوظيفة لخبرتك وكفالتك. وأريد منك ممارسة الأساليب الإدارية التي تراها مناسبة

* مقتبس من دكتور فهد معتاد الحمد.

وأن تنظم الإدارة الجديدة بالشكل الملائم الذي تراه. سوف لا أتبع معك أسلوب المراقبة والمتابعة الدقيقة وأخبرك كيف تؤدي وظيفتك. فقط إذا واجهتك أية مشاكل ترى ضرورة اطلاعي عليها فلا تترد في إبلاغي ، مع اني اتوقع ان تتولى إدارة شئون إدارتك بنفسك».

في أحد الأيام وبعد مضي قرابة عشرة أشهر على تعيين الوليد مديراً لإدارة الشؤون الإدارية والمالية طلبه المدير العام إلى مكتبه حيث فاتحه قائلاً : «لقد كنت متردداً منذ فترة طويلة في أن أقول لك أن هناك شيئاً ما خطأ في إدارتك فروساء الأقسام يتحاشون لقائي أو يتحدثون عن مجرد مواضيع عادية وذلك يحصل خاصة عندما أسألهم عن آرائهم بصدد بعض المشاريع والقرارات. ومما يدل على وجود مشكلة ما أن رئيس قسم الخدمات والصيانة السيد إبراهيم طلب مني هذا الصباح السماح له بالعودة إلى وظيفته السابقة التي رقي منها منذ حوالي خمس سنوات. فهل تستطيع اخباري ماهي حقيقة المشكلة؟ أجاب الوليد بالقول : «لقد فكرت في المشكلة ووضعت خطة لحلها واعتقد بأنك ستري قريباً جداً التغيير في مواقف الموظفين وأعمالهم».

نقاط للنقاش،

- ١- ماذا يجب على المدير العام عمله في هذه المرحلة؟
 - ٢- ما الأسلوب القيادي الذي يحتمل أن يستعمله الوليد للتعامل مع
- المشكلة**
- ٣- ماهي فرصة الوليد في النجاح.
 - ٤- ما هي أنماط الرقابة - إن وجدت - التي يجب على المدير العام استخدامها لمتابعة أعمال الوليد في هذه المرحلة.

(٦) مشكلة حقيقية

شركة زراعية تعمل في مجال الانتاج الزراعى والحيوانى، فهد يعمل كمنهندس زراعى فى قسم الوقاية وامراض النبات وسعود هو المدير العام لهذه الشركة وهم من الكوادر الوطنية المؤهلة، ومحمود هو مهندس من دولة عربية شقيقة وهو الرئيس المباشر لفهد أما طارق فهو مهندس ورئيس قسم المحاصيل وهو من نفس دولة السيد فؤاد المدير المباشر له بالإضافة إلى وجود عدد كبير من نفس جنسية طارق وفؤاد وجميعهم فى مناصب قيادية لهذه الشركة حيث أنهم مسيطرون على أغلب إدارات هذه الشركة علماً بأن رؤساء فهد قبل هذه المشكلة كانوا يصفونه بالمجد فى عمله ويأنه مكسب صريح للشركة والقيام بجميع الأعمال المراد إنجازها وبالوقت المحدد لها.

بدأت المشكلة فى اثناء غياب السيد محمود حيث استلم القسم نيابة عنه السيد فهد وتولى الإشراف على هذا القسم إشرافاً كاملاً وبالطبع فإنه أصبح يرجع باتخاذ قراراته واحتياجاته إلى السيد فؤاد وهو مدير الإدارة.

حدث خلال هذه الفترة حادثاً أدى إلى نقص الإنتاج فى محصول القمح مما إستوجب تدخل الإدارة العامة فى هذا الموضوع وتوجيه الإنذار الأول إلى فهد كأول إنذار يحصل عليه خلال خمس سنوات هى مدة عمله فى هذه الشركة وذلك عن طريق رئيسه المباشر بإيعاز من السيد فؤاد نتيجة للتسبب الذى أبداه فهد فى عدم إكترائه لرش مبيدات معينة على هذا المحصول لكى لا تحصل هذه النتائج السلبية التى سببت خسارة معينة فى كمية الإنتاج المطلوبة للهكتار الواحد.

فى هذه الأثناء رفض فهد التوقيع على إستلام الإنذار المقدم له حتى يتسنى له الرد على مدير الإدارة والمدير العام.

قام فهد بصياغة تقريراً متكاملأ عن هذه المشكلة مفندأ فيه القاويل وإدعاءات فؤاد وذلك بأنه اوضح للمدير العام السيد/ سعود ما يلى /

❖ لقد تم طلب هذه المبيدات من مدير الإدارة كتابياً ولمرتين وذلك من خلال صور التقريرين المرفقة علماً بأن هذه الصور موقع عليها بالإستلام من قبل سكرتير السيد فؤاد فى تاريخ قديم يسبق حدوث هذه المشكلة وهو الوقت المحدد لاحتياج المحصول لهذا المبيد.

❖ طلب فهد إجتماعاً موسماً مع كل من فؤاد ومحمود وطارق والمدير العام وهم اطراف هذه المشكلة حتى يتم تحديد من هو المسؤول عن هذه الحادثة.

❖ حمل فهد نفسه مسؤولية ٢ % فقط من أسباب هذه المشكلة .

وبعد أن تم ملاحظة هذا الموضوع من قبل المدير العام وتحاشى الحديث بخصوص هذا الإجتماع وتجميده ، فلم يجد فهد بداً من تقديم إستقالته مشروطة بعقد هذا الاجتماع ، وبعد هذا كله فإن استقالة فهد قد قبلت دون ادنى إهتمام من السيد سعود، وهذا هو كل شئ وبالتفصيل.

يبقى لنا أن نناقش الجزئيات التالية،

١- ماهى مسئولية كل فرد من هؤلاء تجاه هذه المشكلة؟

٢- كيف لنا أن نعرف الأسلوب الذى تعامل به المدير العام فى هذه القضية وهل هو على حق باتخاذ هذه الإجراءات وقبوله الاستقالة بكل بساطة؟

٣- إذا لم تحمى فهد التقارير المقدمة بخصوص إحتياجه لهذه المبيدات

وكان قد طلبها بفترة كافية قبل الرش فما هي الوسائل التي تحميه ولم
يستخدمها؟

٤- ما نقاط الضعف التي عجلت وساهمت في الإنكسار الذي تعرض له
فهد؟

٥- هل النتائج التي حدثت مقنعة؟

(٧) ما هو نمط القيادة الذي ترسمه الحالات التالية؟

أ- لقد تم تعيينك للتو مديراً للخدمات التسويقية لإحدى التنظيمات. وقد أخبرك رئيس الشركة انه يتعين عليك جعل مدراء القسم يقومون باستخدام بعض أدوات التسويق الحديث. كما أخبرك الرئيس ايضا انه ليس لك سلطة أو قوة وظيفية على أولئك المديرين، فكيف ستتصرف كمدير؟

ب- لقد تمت تسميتك مؤخراً كمدير جديد لقسم ضخمة. وقد مر عليك أربعة مدراء في ثلاثة أعوام. والأرباح تتناقص، والمعنويات منخفضة طيلة الوقت، والتقرير الحالي للمستشار يحدد أنه «لا أحد يعرف ما يفعله أو يفترض أن يقوم به، فكيف ستتصرف كقائد؟

ج- يرغب رئيس شركة الصلب المركزية في دخول شركته في بعض الأعمال الجديدة، وقد سألك أن تتولى حالياً مسئولية تنظيم إدارة الاستثمارات الجديدة، وتتسم شركة الصلب بأنها دائماً مركزية بدرجة عالية، والإدارة العليا تقوم - فعليا - باتخاذ القرارات الهامة. ويقوم كل شخص «بأداء دوره طبقاً للقواعد، والامور الخاصة بالانحرافات عن التطبيقات المعيارية يتعين بشكل تقليدي تحويلها إلى القناة المركزية عبر سلسلة الأوامر - تلك العملية التي يمكن أن تستمر لمدة عام - فكيف ستتصرف كقائد.

(٨) «ماذا تفعل لو كنت مكانه...؟»

انت رئيس قسم التحصيل بفرع الشركة... ولم يتبقى سوى بضعة ايام على إنتهاء الربع الثانى من السنة، الذى يحين فيه موعد تقديم تقريرك الربع سنوى للإدارة. ولسوء الحظ لم تتمكن مجموعة موظفى التحصيل فى قسمك من إعداد البيانات والأرقام الاحصائية اللازمة لهذا التقرير لإنشغالهم الكامل فى إنهاء عمليات التحصيل، وحيث أنك راجعت بعض بيانات وأرقام التحصيل ووجدت أنك لم تحقق النسبة المفروضة بين التحصيلات والمبيعات التى وضعتها الإدارة المالية لقسمك... وفجأة اكتشفت أن نموذج المطالبات الجديد الذى أرسل مؤخرًا إلى العملاء ينقصه معلومة هامة.... والعملاء لا يتوقفون عن الاستفسار تلفونيا من موظفيك عن هذه المعلومة الناقصة. وقد أدى ذلك إلى إبطاء عملية التحصيلات فى القسم إبطاءا شديدا... ومما زاد الأمر سوءا، أن إدارة الحسابات بالشركة قررت البدء فورا فى إجراء مراجعة لبيانات التحصيلات فى قسمك، مما يؤدي إلى عدم وجود أى وقت متاح لإعداد البيانات والأرقام اللازمة لتقريرك الربع سنوى.

والآن ناقش هذه الحالة الدراسية مع زملائك فى مجموعة العمل محدثا الإجابة عن الآتى:

- ١- ما هى المشكلات الرئيسية فى القسم؟
- ٢- ما هى الحلول المقترحة لها؟
- ٣- ما هى الإجراءات الرقابية لمتابعة تنفيذ هذه الحلول؟

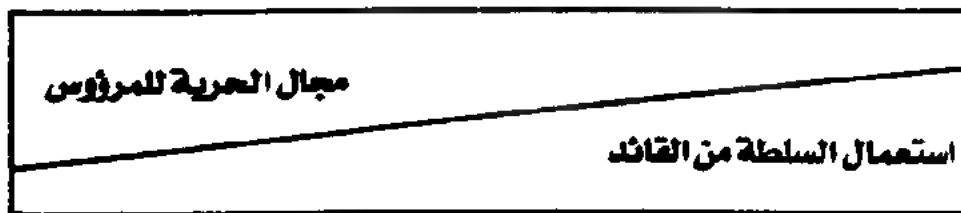
(٩) تدريبات عملية

(١) في ضوء المعلومات الموضحة بالمصفوفة التالية حدد اسم النمط القيادي:

مستوى السيطرة	الأول	الثاني	الثالث	الرابع
الاهتمام بالعمل	+ع	-ع	+ع	-ع
الاهتمام بالعلاقات الإنسانية	+ن	+ن	-ن	-ن
النمط القيادي				

مستوى النضج الإداري	ق-ر	ق-ر	ق-ر	ق-ر
القدرة على الأداء (ق)	-ق	-ق	+ق	-ق
الرغبة في الأداء (ر)	-ر	+ر	-ر	+ر
النمط القيادي				

تركز السلطة لدى الرئيس ← تركيز السلطة لدى المرؤوس



يسمح للمدير بالتغلب على القرار	يحدد المدير أبعاد المشكلة	يعرض المدير المشكلة ويتقبل الاقتراحات، للمجموعة، ويطلب منها اتخاذ القرار	يعرض المدير قرارات أولية قابلة للتغيير	يعرض المدير أفكاراً ويتقبل الأسئلة	يتخذ المدير القرار ويبلغه للمرؤوسين	يتخذ المدير القرار ويبلغه للمرؤوسين

النمط القيادي

(١٠) هناك (١٢) قائد في الشبكة الإدارية التالية:

٩	كرم						حمدي		
٨	ابتهاج					رمزي			
٧				عادل				نصري	
٦						شكري			
٥				اعتدال					
٤									
٣									
٢		وحيد					انتصار		
١	غريب							عوض	
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩

الاهتمام بالعمل

- ١- حلل النمط القيادي لكل قائد موجود داخل هذه الشبكة.
- ٢- من هو أحسن قائد في نظرك ولماذا؟
- ٣- من هو أسوأ قائد في نظرك ولماذا؟

(١١) مشكلة جمال زكى

يعمل جمال زكى فى مؤسسة انشائية فى مدينة (الروضة) منذ أكثر من عشر سنوات، ويعتبر مستوى أدائه فوق المتوسط أما رئيسه نعمان راشد فقد مضى على وجوده فى نفس الدائرة (١٠) سنوات. ومنذ أن تم ترفيع نعمان إلى رئيس قسم، لم يتمكن هو وجمال من العمل معا بانسجام وقد علم ولاحظ الأفراد الآخرين فى القسم هذا الأمر، ولكن لم يولوه أهمية حتى الآن.

وفى أحد الأيام ذهب الفريق إلى صيانة أحد المباني، وبينما كان جمال يعمل مع الآخرين، سمع فجأة نعمان يصرخ «انت، يا جمال! من قال لك بأن تستخدم تلك الآلة...» وقد أخبرتك من قبل بأن تراجعنى قبل البدء بمثل هذا العمل.

إن جمال هو الموظف الوحيد فى الجماعة الذى يشرف عليه الرئيس بصورة دقيقة ومكثفة. وقد أصبح محبطا لدرجة أنه يشعر بالرغبة فى ترك العمل. ومع ذلك فإن جمال لم يرد على هذا الصراخ، وواصل عمله كأن لم يحدث شئ.

إن باقى أفراد الجماعة يشعرون بأن نعمان يعامل زميلهم جمال بظلم واجحاف شديدين وأخبروه بصورة جماعية بهذا الأمر، وأنهم جميعا سيتركون العمل ما لم يكف عن ذلك.

الأسئلة:

- ١- لماذا يفترض وجود مشاعر مريرة بين جمال ونعمان؟
- ٢- ماذا تقترح لحل المشكلة.
- ٣- ما هى الخصائص القيادية التى تضمنتها هذه الحالة؟

(١٢) مشكلة محمد العشرى

عندما توفي محمد العشرى أخذ كلا من ولديه نصيبه فى شركة والدهم الأصلية وقام أحدهما واسمه أحمد بإنشاء شركة جديد وأسماها شركة العشرى. وكانت تقوم بإنتاج أدوات الأعلان المعدنية والخشبية والورقية.

وقد أنشأ أحمد الشركة وعمره ٤٠ عاما. وقد أدار الشركة باعتباره صاحبها الوحيد ومديرها لمدة ١٥ عاما. وكانت الشركة تستخدم حوالي ١٥٠ عاملا بالإضافة إلى تسعة من مندوبى البيع، وكانت معظم مبيعات الشركة تتكون من طلبيات خاصة وأصبح للشركة شهره طيبة فى السوق.

وعندما بلغ أحمد سن الخامسة والخمسين بدأ يفكر فى مستقبل الشركة عندما يتقاعد عن العمل خلال سنوات قليلة، وكان هدفه الرئيسى هو أن يترك وراءه منظمة قوية تستطيع البقاء فى ميدان الأعمال.

وتتلخص خطة أحمد فى إنشاء ثلاث وظائف رئيسية بالشركة وهى وظيفة مدير عام ووظيفة مدير مبيعات ووظيفة مدير مصنع. وكان أحمد يرمى من وراء ذلك إلى قيام الأشخاص الذين سيعينون فى تلك الوظائف بالعمل كلجنة إدارية للشركة تقوم بتحديد السياسة واتخاذ القرارات الهامة. وكانت خطة أحمد فى تنفيذ ذلك هو أن يحتفظ فى بادئ الأمر بصلته المباشرة بأعمال الشركة على أن يعطى سلطة العمل بالتدريج إلى المدير العام ويستعين الأخير فى وضع السياسة باللجنة الإدارية.

وكانت الشركة إلى ذلك الوقت تحت إشراف أحمد إشرافا كلياً.

وعندما بدا يفكر فى شغل الوظائف الجديدة لم يجد بالشركة الأشخاص الذين يعتمد عليهم فى ذلك وبالتالي لجأ إلى الاستعانة بأشخاص من خارج الشركة.

وقد اختار أحمد زوج ابنته إبراهيم مديرا عاما، ولم تكن لدى إبراهيم فكرة كاملة عن أعمال الشركة وقت تعيينه بها ولو أنه كان معروفا بين زملائه بأن له مقدرة عقلية كبيرة. كما كانت لديه قدرة ممتازة فى التخطيط والتنظيم. ولكنه كان يعتبر إداريا متوسطا، وقال بعض زملائه أن إبراهيم يكون أحيانا عاطفيا وعزوا ذلك إلى بعض المتاعبة الشخصية، حيث أنه كان ثقيل السمع ويستعين لذلك بجهاز للسمع. وطبيعى كانت لإبراهيم مصلحة شخصية ظاهرة فى المنصب الذى عين به نظرا لصلته العائلية بأحمد. وقد قام إبراهيم بمهام منصبه بحماس.

واختار أحمد لوظيفة مدير المبيعات نجاتى وهو مندوب بيع ممتاز وسجله حافل بالنجاح، وكانت له شهرة كبيرة حصل عليها عن طريق عمله كمندوب بيع. إلا أن خبرته كمدير للمبيعات كانت محدودة، كما أن مقدرته على توجيه أعمال مندوبى البيع لم تكن معروفة وقت تعيينه فى الشركة. والذى دفع أحمد إلى اختيار نجاتى لهذا المنصب هو معرفته بفض البيع فى تلك الصناعة، كما أن شهرته ونجاحه سيكونا بمثابة مثال والهام لمندوبى البيع فى الشركة.

وأخيرا قام أحمد بتعيين مصطفى مدير للمصنع. ولم تكن لديه خبرة سابقة بالانتاج فى هذه الصناعة إلا أنه كان يقوم ببيع الآلات للشركات التى تعمل فى هذه الصناعة لعدة سنوات. وكانت له معرفة تامة بتلك الآلات وأنواعها واستخداماتها.

وبعد شغل الوظائف الثلاث بفترة قصيرة اتفق الجميع على خطة ترمى إلى زيادة المبيعات السنوية إلى ١٠٠٠٠٠ جنيه على أساس توسع أعمال الشركة خلال الخمس سنوات القادمة، وكان هذا الرقم يمثل زيادة كبيرة عن رقم المبيعات آنذاك وقدره ٦٠٠٠٠ جنيهها. وقد اشترك أحمد فى وضع هذه الخطة باعتباره صاحب السلطة الأخيرة فى الموافقة على عمل اللجنة الإدارية.

وتوقعا للتوسع الكبير فى أعمال الشركة فقد اتخذ قرار بتعيين اثنين من الاختصاصيين فى الشركة. وقد اختير عبد الرحمن ليشغل وظيفة ملاحظ انتاج ويخضع لإشراف مصطفى، وقد عمل عبد الرحمن بالصناعة لعدة سنوات وله شهرة طيبة على أساس معلوماته الفنية. وكذلك تم اختيار عباس لشغل وظيفة رئيس التصميم. وقد جاء إلى الشركة بناءً على شهرته الممتازة فى تصميم السلع حيث قام بهذا العمل مع عدة شركات كما عمل أيضا مع شركة خاصة للاستشارات فى نواحي التصميم الهندسى وبالإضافة إلى ذلك قامت الشركة بطلب معدات انتاجية اضافية تنفيذا لبرنامج التوسع فى الأعمال. كما تم أيضا التوقيع على عقد رئيسي لمدة عشر سنوات يحقق مبيعات سنوية تبلغ حوالى ٢٥٠٠٠ جنيهها ويعتبر هذا أكبر عقد حصلت عليه الشركة حتى الآن.

ولمواجهة التوسع فى المبيعات وفى المصنع قام أحمد بتعيين لطفى - وهو مهندس صناعى - للعمل فى ترتيب الآلات والعمليات بالمصنع وذلك على أساس عقد مؤقت. ولكن لطفى قام بعمل ممتاز حتى أنه استمر فى العمل بالشركة بصفة دائمة لحل مشاكل الهندسة الصناعية.

وقد انتهت مرحلة تعيين اعضاء الإدارة فى الشركة عندما اتخذ

قرار باختيار شخص جديد بدلا من عباس (رئيس التصميم) باعتبار أنه لم يكن ممتازا في ناحية الابتكار في التصميم وتقرر نقل عباس إلى إدارة المبيعات حيث يمكن استغلال مواهبه في خدمة العملاء القدامى للشركة وعين في وظيفته (وظيفة رئيس التصميم) اسماعيل الذي اظهر مقدرة فائقة في الترقى في الوظائف السابقة التي شغلها. وقد بدأ أنه الشخص المناسب لشغل تلك الوظيفة.

وبعد مرور عام من بدء التوسع في أعمال الشركة كان هيكل التنظيم كما هو موضح بشكل (١).

وقد حدثت عدة مشاكل خلال المرحلة الأولى لتنظيم الشركة. فقد أصبح من الواضح أن اللجنة الإدارية لم تقم دورها كما اعتقد أحمد في بادئ الأمر. إذا اختفظ لنفسه بحق الاشتراك المباشر في تنظيم أعمال الشركة واستمر مساعدوه ينظرون إليه باعتباره المدير الفعلي، وهذا ينطبق بصفة خاصة على نجاتي مدير المبيعات، فعلى الرغم من أنه يقوم بارسال التقارير الخاصة بنواحي البيع إلى المدير العام إبراهيم إلا أنه في كثير من الأحيان كان يتصل بأحمد ويحيل عليه المشاكل مباشرة دون الرجوع إلى إبراهيم، وكان تصرف أحمد يشجع نجاتي على الاستقرار في هذا. وقد اعتبر أحمد هذا التصرف من جانب نجاتي امتدادا طبيعيا لنوع الاستشارات التي كان متعودا عليها عندما كان هو الرئيس الوحيد للشركة.

وفي الوقت الذي كان نجاتي يتحاشى فيه إبراهيم ويتصل مباشرة بأحمد كان أيضا هو الشخص الوحيد المعارض في اللجنة الإدارية بخصوص انشاء وظائف جديدة والاشخاص المعينين أسفلها، وقد كان هذا موقفه من اسماعيل (رئيس التصميم) الذي كان يكن له كراهية من بادئ الأمر. ويرجع ذلك إلى أن اسماعيل قد أقام علاقات

مباشرة مع العملاء وكان مستنولا عن الحصول على بعض العملاء الكبار بمجهوده الشخصى ولطبيعة عمله كشخص يقوم بتقديم الآراء الجديدة فى الشركة وبذلك كانت امامه فرصة كبيرة للاتصال الشخصى بالعملاء.

ولم يكن نجاتى محبوبا من مندوبى البيع فقد شعروا أنه قلما يتواجد بالشركة لمساعدتهم او لاستشارته فى مشاكل البيع حيث كان يمضى كثيرا من الوقت خارج الشركة. وشد اعتبره بعض مندوبى البيع أنه خطر كبير عليهم فى منطقة بيعهم لأنه لا يستطيع البيع فى أية منطقة باعتباره مديرا للمبيعات.

وقد وجد إبراهيم أنه على وفاق تام مع اسماعيل (رئيس التصميم) ونشأت صداقة قوية بينهما. وكانا يقضيان معظم الوقت معا بعد العمل بالشركة. وقد اعتقد الموظفون بالشركة أن هذه العلاقة كانت السبب فى الطلاق الذى حدث بين إبراهيم وزوجته، وقد أشيع أن إبراهيم واسماعيل أصبحت لهما شهرة سيئة إلى الحد الذى لم تعد معه زوجة إبراهيم تحتل الحياة مع زوجها.

وفى الوقت نفسه كان الغيظ قد حل تماما بنجاتى، وقد نجح أخيرا فى التنقيب عن ماضى اسماعيل وأرسل تقريراً بذلك إلى أحمد مبينا فيه بعض التصرفات السابقة فى حياة اسماعيل مما أضرطه معه أحمد إلى فصل اسماعيل من العمل خاصة لارتباطه بواقعه طلاق ابنته من إبراهيم وذلك على الرغم من أنه كان يؤدي عمله بطريقة مرضية، وقد أدى ذلك بالطبع إلى إرتياح نجاتى.

وقدم إبراهيم استقالته أيضا بعد طلاقه، وعلى الرغم من تضايق أحمد من طلاق ابنته إلا أنه أخبر إبراهيم أنه يؤدي عمله على

خير وجه ويمكن البقاء بالشركة ولا داعى للاستقالة. ومن ضمن حديث أحمد مع إبراهيم قال له: «إن حياة الفرد الشخصية ليست لها علاقة بعمل وأنه سيحكم عليه بقدر نجاحه فى العمل الموكل إليه فقط».

وعندما وصلت الامور الى هذا الحد وجد أحمد أن التنظيم القوى الذى كان يتخيله لم يتحقق. وقد تأكد هذا لديه عندما ناقش الأمر مع خبير فى شئون الافراد بخصوص التنظيم بالشركة، وكانت الشركة تستعين به بناء على توصية ابراهيم. وعلى ذلك فقد تقرر إجراء تعديل شامل فى تنظيم الشركة.

وقد قرر أحمد فصل نجاتى وعين مكانه لطفى (مهندس المصنع)؛ واعاد عباس إلى وظيفته رئيس التصميم والتي خلت باستقالة اسماعيل، ورقى مصطفى إلى وظيفة مدير عام بدلا من إبراهيم الذى بقى بالشركة ولكنه لم يعط اختصاصا معيناً على أن تحال إليه بعض المشاريع الخاصة، وأخيرا رقى عبد الرحمن إلى مدير للمصنع وألغيت وظيفته السابقة (ملاحظ المصنع) وكذلك ألغيت اللجنة الإدارية.

وعلى ذلك أصبح التنظيم فى مرحلته الثانية كما هو موضح بشكل (٢).

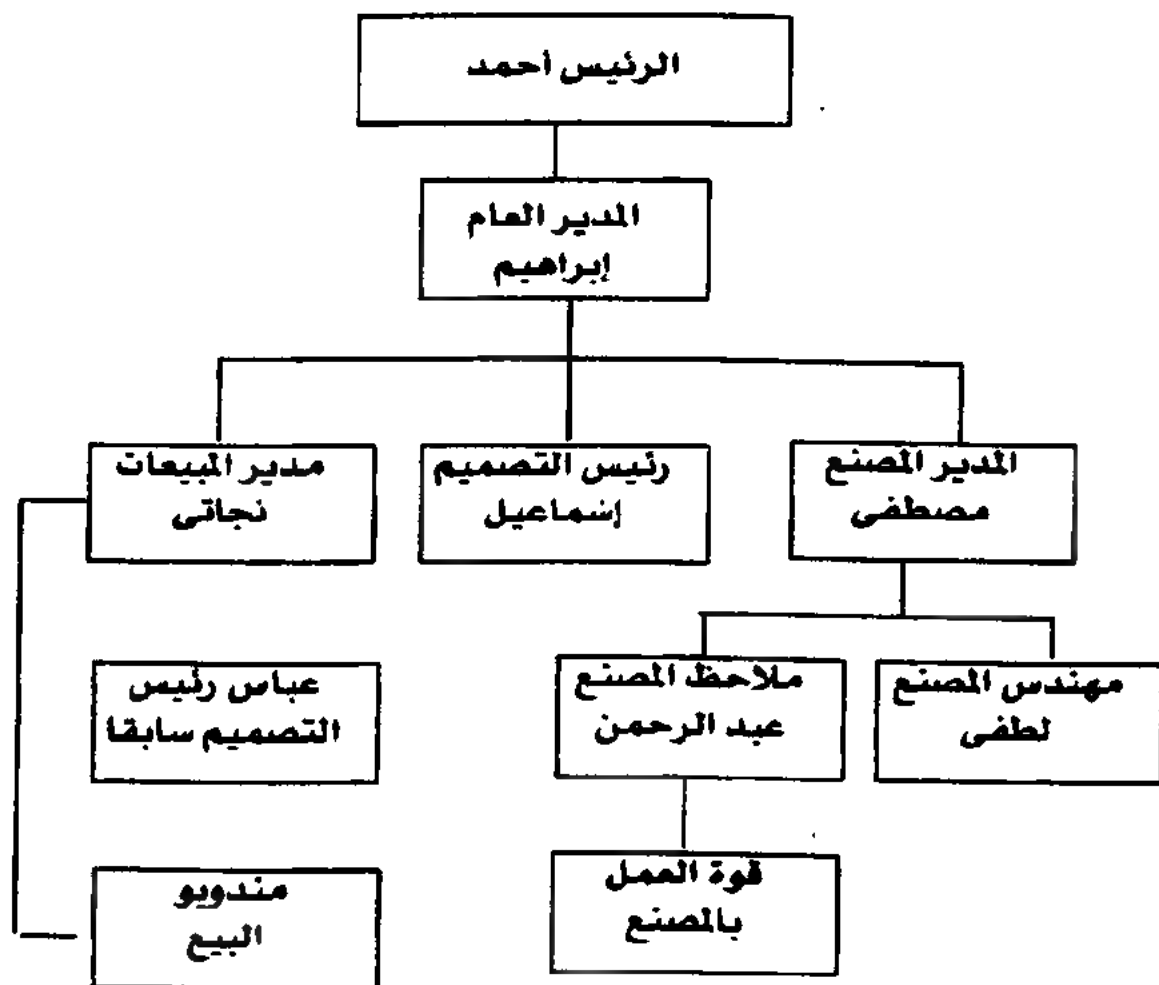
وقد اعتبر مندوبى البيع احلال لطفى مكان نجاتى تحسنا ملموسا إذ يقضى لطفى وقتا طويلا مع مندوبى البيع ويقصر معظم عمله فى الشركة تاركا البيع المباشر المندوبى البيع. وقيل عن عباس أنه تقدم كثيرا عن وقت التحاقه بالعمل. أما مصطفى فيقابل بعض الصعوبات أحيانا عند اتخاذ بعض القرارات حسب رأى بعض زملائه ولكنه يتصل بأحمد بسهولة الحصول على رأيه ونصيحته فى كل مناسبة، ويقوم عبد الرحمن بإدارة المصنع بطريقة مرضية، أما إبراهيم

فتعهد إليه بعض المشاريع الخاصة لدراستها وتطلب مساعدته عندما يتطلب الأمر ذلك.

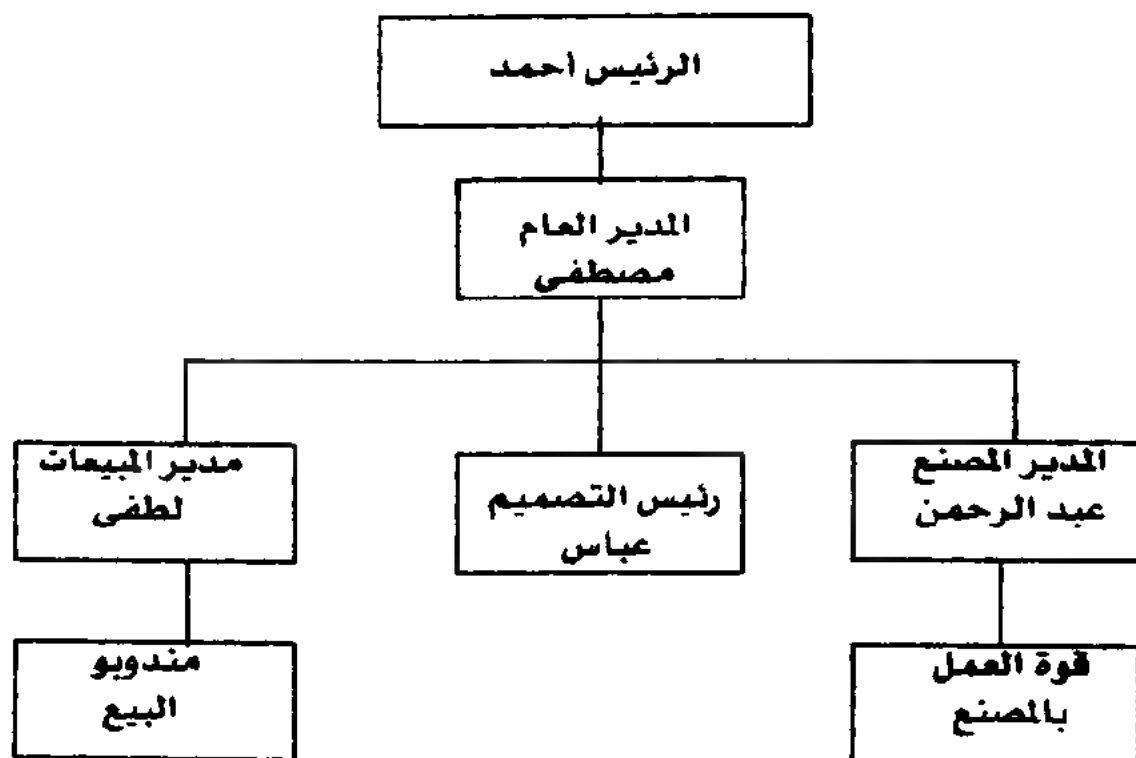
١- ما هي ملاحظاتك على التنظيم الذي وضع للشركة كما هو مبين بالشكل (١)؟

٢- ما هو تقييمك لأحمد باعتباره صاحب الشركة ورئيسها فيما اتبعه من سياسات في تشكيل الهيئة الإدارية ويشغل المناصب الرئيسية؟

٣- هل تعتقد أن التنظيم الأخير للشركة سليم؟



شكل (١)
خريطة تنظيمية لشركة العشري



شكل (٢)
خريطة تنظيمية لشركة العشرى

سادساً:
استبيانات إدارية مختلفة

مختبر العملية الإدارية

رأى الفرد رأى المجموعة

أولاً، يمكن أن تعرف العملية الإدارية بأنها،

(أ) عملية التخطيط والتنفيذ والرقابة.

(ب) تخطيط وتنظيم ورقابة الجهد البشري.

(ج) تخطيط وتوجيه القوى العاملة لتنفيذ الأعمال.

(د) توظيف الأموال لتحقيق الأهداف المطلوبة.

(هـ) الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف.

() (و) كل ما سبق. ()

ثانياً، مراحل العملية الإدارية هي،

(أ) مرحلة تحديد الاحتياجات من الموارد المتاحة.

(ب) مرحلة تحديد الأهداف والنتائج.

(ج) مرحلة وضع نظم المتابعة والتقييم.

(د) مرحلة التخطيط والتوجيه والرقابة.

(هـ) مرحلة تنفيذ الأعمال بأقل جهد ووقت وتكلفة.

() (و) كل ما سبق. ()

رأى الفرد رأى المجموعة

ثالثاً ، من أهم الموارد التي تتعامل معها العملية الإدارية هي :

أ- تحسين أداء العاملين وزيادة قدراتهم.

ب- تحقيق الرخاء والتقدم الاقتصادي.

ج- العنصر الإنساني ومستويات مهاراتهم ومعارفهم.

د- زيادة المبيعات وتحقيق الربحية.

هـ- زيادة الإنتاج وتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

() و- كل ما سبق. ()

رابعاً، أن من أهم الأنشطة التي تتعامل معها العملية الإدارية هي :

أ) تحسين طرق واساليب العمل.

ب) تحديد الموارد المالية اللازمة.

ج) تحسين المناخ التنظيمي الذي تعمل في محيطه الإدارة.

د) العنصر البشري والتكنولوجي والمالي المورد ونظم

المعلومات.

هـ) تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر الإنساني

والمادى.

() و) كل ما سبق. ()

رأى الفرد رأى المجموعة

خامسا: هدف العملية الإدارية هو:

(أ) تحسين العملية الإدارية (الموارد).

(ب) تحسين عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

(ج) تحسين مخرجات العملية الإدارية (الإنتاج).

(د) تحسين أداء العاملين ورفع الإنتاجية.

(هـ) تحسين مستوى المعيشة وتحقيق الرفاهية.

() (و) كل ما سبق. ()

سادسا: العوامل البيئية التي تحيط بالعملية الإدارية هي:

(أ) المدخلات والأنشطة والمخرجات للعملية الإدارية.

(ب) التمويل المالى للمشروعات الاستثمارية.

(ج) المناخ التنظيمى والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

(د) مجموعة اللوائح والقوانين والنظم والسياسات.

(هـ) مجموعة التعليمات والأوامر والقرارات والإرشادات.

() (و) كل ما سبق. ()

استقصاء أنماط القيادة

كل مجموعة تحوي خمس عبارات.. والمطلوب منكم اختيار أكثر العبارات تعبيراً من وجهة نظرك أو يكون حكمك على أساس ما تفعله.. لا تترك مجموعة دون أن تختار من بينها العبارة التي تتفق فعلاً مع اتجاهاتك وآرائك حتى ولو لم تكن العبارات واضحة تماماً.

رأي الفرد	العبارة	الرمز
(أ-١)	إن العمل في حد ذاته شيء طبيعي مثل اللعب عند معظم الناس إذا تم توفير الظروف السليمة	()
(ب-١)	إن العمل في حد ذاته شيء مر (أو مكروه) عند الناس وبالتالي يجب تخطيطه وتنظيمه ورقابته لتقليل مرارته.	()
(ج-١)	إن العمل في حد ذاته شيء (مر) عند معظم الناس وبالتالي فإن المعاملة الطيبة مع الرؤوسين تخفف تلك المرارة.	()
(د-١)	إن العمل في حد ذاته شيء (مر) عند معظم الناس وما باليد حيلة.	()
(هـ-١)	إن العمل في حد ذاته شيء (مر) عند معظم الناس وبالتالي يجب تخطيطه وتنظيمه ورقابته بشكل عام مع عدم التضحية بالمعاملة الطيبة مع الرؤوسين لتخفيف تلك المرارة.	()

رأي الفرد	العبارة	الرمز
(٢-أ)	معظم الناس غير طموحين لديهم رغبة قليلة لتحمل المسؤولية ويفضلون أخذ توجيهات من الغير عما يجب أن يفعله	()
(٢-ب)	معظم الناس طموحين لديهم رغبة قوية لتحمل المسؤولية ويفضلون خلق جو ودي ومريح لكي يعملوا	()
(٢-ج)	معظم الناس طموحين لديهم رغبة قوية لتحمل المسؤولية إذا كانت أهدافهم منسقة مع أهداف المنظمة التي يعملون بها.	()
(٢-د)	معظم الناس طموحين بشكل مقبول لديهم رغبة مقبولة لتحمل المسؤولية ويفضلون أخذ توجيهات مقبولة من الغير في جو ودي مقبول.	()
(٢-هـ)	معظم الناس غير طموحين ليس لديهم رغبة لتحمل المسؤولية ويفضلون أن يتركهم الإنسان وشأنهم.	()
(٣-أ)	إن وظيفة المدير هي تخطيط العمل وتنظيمه وتوجيهه ورقابته بشكل محكم على اعتبار أن ذلك يقلل من الصراع الإنساني في المؤسسة.	()
(٣-ب)	إن وظيفة المدير هي تخطيط العمل وتنظيمه وتوجيهه ورقابته بشكل عام وفي نفس الوقت خلق علاقات إنسانية مقبولة من المرؤوسين.	()

رأي الفرد	العبارة	الرمز
(ج-٣)	إن وظيفة المدير هي التأكد من أن تخطيط العمل وتنظيمه وتوجيهه ورقابته قد تم بشكل سليم حيث يكون التخطيط بالمشورة بين الرئيس والمؤوسين.. وحيث تكون الرقابة ذاتية (من ذات المؤوسين) بالإضافة إلى الرقابة من أعلى (من المدير).	()
(د-٣)	إن وظيفة المدير هي خلق علاقات طيبة مع المؤوسين وبين بعضهم البعض من أجل جو ودي مريح للعمل بإيقاع مريح في العمل.	()
(هـ-٣)	إن وظيفة المدير هي توصيل التعليمات الواردة من الرئيس إلى المؤوسين وتوصيل المعلومات الواردة من المؤوسين إلى الرئيس.	()
(أ-٤)	إن مدخلي في الإدارة مدخل (منهجي) بمعنى أنه من الممكن (نسخ) الكفاءة مع رضا الناس فليس هناك تعارض بين الكفاءة وبين رضا الناس.	()
(ب-٤)	إن مدخلي في الإدارة مدخل عملي أي وسط بين الكفاءة وبين الكفاءة رضا الناس فلا يمكن تحقيق كفاءة بدون رضا الناس ولا يمكن تحقيق رضا الناس بدون كفاءة.	()
(ج-٤)	إن مدخلي في الإدارة (ليس هناك فائدة)	()
(د-٤)	إن مدخلي في الإدارة هو أن رضا الناس يحقق الكفاءة	()

الرمز	العبارة	رأي الفرد
()	إن مدخلي في الإدارة هو أن الكفاءة تؤدي إلى رضا الناس	(٤-هـ)
()	أنا مسئول شخصياً عن تنفيذ العمل بواسطة آخرين	(٥-أ)
()	مرووسي هو المسئولون عن تنفيذ العمل وأنا أساعدهم.	(٥-ب)
()	أنا لست مسئولاً عن تنفيذ العمل	(٥-ج)
()	أنا مسئول عن تنفيذ العمل يساعدهني الآخرون وأساعدهم.	(٥-د)
()	مسئولية العمل جماعية فبينما يكون لكل شخص دورة إلا إن كل شخص مسئول عن النتيجة الكلية	(٥-هـ)
()	إذا تعارضت أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد أرجح مصلحة المنظمة لأن ذلك سيكون في مصلحة الأفراد.	(٦-أ)
()	إذا تعارضت أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد أرجح أهداف الأفراد لأن ذلك سيكون من مصلحة المنظمة.	(٦-ب)
()	إذا تعارضت أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد أخذ حلاً وسطاً فلا بد من عمل تنازل هنا وتنازل هناك.	(٦-ج)

رأي الفرد	العبارة	الرمز
(٥-٦)	لا أرى أن هناك تعارضاً من أهداف المنظمة وأهداف الأفراد حيث يستلزم الأمر نسجهما بعضهما في بعض.	()
(٥-٦هـ)	إذا تعارضت أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد أرفع الأمر للإدارة العليا برجاء النظر واتخاذ ما تراه مناسباً.	()
(٧-أ)	السلطة هي الالتزام بمتطلبات الموقف حيث لا تتم التضحية بأي عنصر أو حتى عمل تنازلات بين عدة عناصر متعارضة، إن السلطة معناها عملياً أن كل مرفوس (حراً) في حدود التزامه الأساسي بالأهداف وإن الالتزام هنا بما هو صواب بالنسبة للموقف حتى ولو تطلب الأمر المعارضة برأي الأغلبية.	()
(٧-ب)	السلطة هي تطبيق القوانين واللوائح والتعليمات وهي بهذا ليست شخصية ومعناها عملياً أن الشخص حاملها مجرد (إدارة) أو حامل رسالة.	()
(٧-ج)	السلطة هي تطبيق القوانين واللوائح والتعليمات وهي بهذا ليست شخصية ومعناها عملياً أن الشخص حاملها مجرد (إدارة) (أو) حامل رسالة.	()
(٧-د)	السلطة رضا المرؤوسين عن تصرفات الرئيس فالأساس فيها (القبول) من المرؤوسين ومعناها عملياً حب المرؤوسين لرئيسهم والالتزام برأي الأغلبية حتى ولو كان ذلك مخالفاً لرأيه.	()

رأي الفرد	العبارة	الرمز
(٧-هـ)	السلطة حق معطى لصاحبها من أعلى بحكم منصبه لاتخاذ قرارات تلزم الآخرين فالأساس فيها إلزام الآخرين ومعناها عملياً (الطاعة العمياء) من الرؤوسين	()
(٨-أ)	المدير معلم	()
(٨-ب)	المدير (ساعي بريد) أو حامل رسالة.	()
(٨-ج)	المدير وسيط بين المنظمة والفرد.	()
(٨-د)	المدير هو (الأخ الأكبر).	()
(٨-هـ)	المدير هو (صاحب السلطة)	()
(٩-أ)	أحب أن أعطي تعليمات شفوية مختصرة حرصاً على الوقت.	()
(٩-ب)	أحب أن أستمع كثيراً إلى الرؤوسين لأعرف ما يجري وبالتالي فإنني أحب الأحاديث الطويلة لأنها تتبع معرفة الناس ورغباتهم حتى ولو تطلب الأمر التضحية بالوقت.	()
(٩-ج)	لا أحب الكلام الكثير، فالبعد عن الناس غنية	()
(٩-د)	أحب اللجان لأنها تعطي فرصة للتفاهم المتبادل بين وجهات النظر للحصول على أفكار جديدة من احتكاك الآراء المختلفة وبحيث يكون عند كل فرد الصورة الكلية، وطبيعي فإنني أعطي تعليمات شفوية مختصرة إذا كان الوقت ضيقاً وكان هناك حل واحد وأحياناً أجلس مع شخص أو أكثر في محادثات طويلة طبقاً لمتطلبات الموقف.	()

رأي الفرد	العبارة	الرمز
(٩-هـ)	أحب اللجان لأنها تعطي فرصة للناس للاشتراك فيما يجري بالإضافة إلى أن القرارات التي ستتخذ ستكون قرارات الأغلبية على الأقل وليست قراراتي بمفردي وطبيعي فإنني أعطي تعليمات شفوية مختصرة أحياناً كما أتحدث مع البعض في محادثات طويلة طبقاً لمتطلبات الموقف.	()
(١٠-أ)	إن أحسن طريقة لتحفيز الناس على العمل هو تهديدهم المستمر بالعقاب والمكافأة المادية للمجد.	()
(١٠-ب)	إن أحسن طريقة لتحفيز الناس على العمل هو توفير (روح الفريق الحق) حيث يكون الشخص ملتزماً بأهداف معينة يراها منسقة مع أهداف المنظمة.	()
(١٠-ج)	إن أحسن طريقة لتحفيز الناس على العمل هو استخدام منهج (الجزرة والعصا) أو (القرش والعصا) فالقرش للمجد والعصى للمخطئ فالآلة تحتاج إلى زيت لكي تعمل، فالدنيا أخذ وعطاء.	()
(١٠-د)	إن أحسن طريقة لتحفيز الناس على العمل أن تتركهم وشأنهم.	()
(١٠-هـ)	إن أحسن طريقة لتحفيز الناس على العمل هو تشجيعهم على طريقة (لا قبني ولا تغدبني)	()

رأي الفرد	العبارة	الرمز
(١١-أ)	إذا وقع خطأ من شخص فإن رد الفعل هو معرفة سبب الخطأ ولبس المخطئ فالأخطاء تحدث نتيجة سوء فهم ويصبح من الضروري التعلم منهم ووضع ضمانات لكي لا تتكرر مستقبلاً وبالرغم من ذلك فإنني أفرق بين الخطأ العضوي والخطأ الظاهري الخطأ الذي يحتاج إلى عملية جراحية والخطأ الذي يحتاج إلى دهانات وفيتامينات.	()
(١١-ب)	إذا وقع خطأ من شخص فإن رد الفعل هو (عيب) والناس تقول علينا إيه) معنى ذلك عملياً تطبيق القواعد المتفق عليها من الأغلبية فإذا كان هناك خلاف في تفسيرها فإنني أحاول معرفة رأي الأغلبية باعتباره يمثل العرف والتقاليد المستقرة.	()
(١١-ج)	إذا وقع خطأ من شخص فإن رد الفعل تجاهل الخطأ إلا إذا كان سيوقعني في مشكل... حينئذ لا أستطيع تجاهله وربما أحول الأمر إلى القضاء أو أرفع مذكرة إلى أعلى لاتخاذ اللازم.	()
(١١-د)	إذا وقع خطأ من شخص فإن رد الفعل هو تبرير الخطأ على أساس أن كلنا نقع في أخطاء وأن توقيع الأذى حرام.	()
(١١-هـ)	إذا وقع الخطأ من شخص فإن رد الفعل هو محاولة معرفة المخطئ وعقابه ليكون عبرة للآخرين	()

الرمز	العبارة	رأي الفرد
()	إنني أفهم معارضة أي شخص لتعليماتي أو رأيي () على أنه عصيان، فمن لم يكن معنا فهو علينا.. إنني أعالج هذا العصيان بقمعه في الحال.	(١٢-ب)
()	إنني أفهم معارضة أي شخص لتعليماتي أو رأيي () على أنه التقليل من مكانتي عنده، إنني أعالج هذه المعارضة بتبريدها.	(١٢-ج)
()	إنني أمتجيب معارضة أي شخص لتعليماتي أو رأيي () فأحسن حل لأي مشكلة هو الابتعاد عنها.	(١٢-د)
()	إنني أفهم معارضة أي شخص على أنه نوع من () العصيان ونوع من التقليل من مكانتي.. إنني أقوم بتوقيع العقاب بطريقة (غير رسمية).. (أقلل من شأن الشخص عند بعض زملائه في غير حضوره بهذه الطريقة لا يتم عقاب بموجب قرار كما لا يتم تجاهل العقاب).	(١٢-هـ)
()	إنني أخضع لرأيي الخاص. ()	(١٣-أ)
()	إنني أخضع لرأي الناس لأنني لا أستطيع أن () أخالفهم.	(١٣-ب)
()	إنني لا أعرف لمن أخضع. ()	(١٣-ج)
()	إنني أخضع لرأي الأغلبية لأن رأيهم هو رأيي. ()	(١٣-د)
()	إنني أخضع لرأي الأغلبية إذا كان سليماً. ()	(١٣-هـ)
()	الأفضل أن يتخذ المدير القرارات لأنه هو المسئول () الأول ثم يعلنها للمرؤوسين لينفذوها وفي هذه الحالة ليس هناك مجال لمناقشة أو إبداء الرأي.	(١٤-أ)

الرمز	العبارة	رأي الفرد
()	الأفضل أن يرفع المدير الموضوع إلى رئيسه ليتخذ هو القرار.	(١٤-ب)
()	الأفضل أن المدير بشخص المشكلة ويطلب حلولها واقتراحات من مرؤوسيه ثم يتخذوا القرار وقد يكون القرار مبدئياً أو مشاركة صورية.	(١٤-ج)
()	الأفضل أن المدير يحدد لمرؤوسيه حدود عامة يسمح لهم باتخاذ القرار في ضوء هذه الحدود وبحيث يتمشى القرار مع رأي الأغلبية.	(١٤-د)
()	المدير يشترك مع مرؤوسيه في تشخيص المشكلة ويضع بالاتفاق معهم الحدود الواجب عدم تجاوزها وي طرح معهم الحلول ويتخذون أفضل القرار.	(١٤-هـ)
()	أضع أهداف إدارتي بالاشتراك مع مرؤوسيه في ضوء من المشورة والفهم والاحترام المتبادل.	(١٥-أ)
()	أنا أصح شخص لوضع أهداف إدارتي.	(١٥-ب)
()	أساعد مرؤوسيه في وضع أهداف إدارتي.	(١٥-ج)
()	أضع أهداف إدارتي باشتراك مرؤوسيه.	(١٥-د)
()	أحسن شخص لوضع أهداف إدارتي هو رئيسي	(١٥-هـ)
()	الوقت بالنسبة لي كالسيف إن لم تقطعه قطعك.	(١٦-أ)
()	الوقت لا قيمة له.	(١٦-ب)
()	الوقت استثمار نتائجه في المستقبل.	(١٦-ج)
()	الوقت بالنسبة لي كالهواء ليس له بداية أو نهاية.	(١٦-د)
()	الوقت من ذهب شيء وسط بين السيف والهواء.	(١٦-هـ)

رأي الفرد	العبارة	الرمز
(أ-١٧)	إذا سألتني شخص عن رأيي في موضوع معين () أجيبه بصراحة.	()
(ب-١٧)	إذا سألتني شخص عن رأيي في موضوع معين () أجيبه بصراحة إلا إذا كان سيسبب له مضايقة أمتنع عن ذلك.	()
(ج-١٧)	إذا سألتني شخص عن رأيي في موضوع معين () أقول له لا أدري.	()
(د-١٧)	إذا سألتني شخص عن رأيي في موضوع معين () أقول له المزايا والعيوب وأجعله هو يختار.	()
(هـ-١٧)	إذا سألتني شخص عن رأيي في موضوع معين () أحاول أن أستمع بفهم وأجب عنه بصراحة مبيناً رأيي من حيث المزايا والعيوب.	()
(أ-١٨)	إن الهدف من تقييم الأداء هو اكتشاف الأخطاء () ومعاقبة المهمل.	()
(ب-١٨)	اعتمد أساساً على الكلمة الطيبة والمدح والشكر () على الجهود التي يبذلها المرؤوسين.	()
(ج-١٨)	أعتمد أساساً على الكلمة الطيبة ثم أوجه النقد () إذا كان هناك أخطاء.	()
(د-١٨)	أعتمد أساساً على أن هناك نظام معمول به () للمتابعة والتقييم للأداء.	()
(هـ-١٨)	أعتمد أساساً على مقارنة النتائج بالأهداف () المطلوبة ثم أدرس أسباب الانحراف وأطلب وضع الحلول لعلاجها.	()

الرمز	العبارة	رأي الفرد
()	يتمتع معظم الناس بقدرة كبيرة على الابتكار في حل المشكلات إذا كانت أهدافهم منسقة مع أهداف الشركة.	(١٩-أ)
()	يتمتع الناس بقدرة معقولة على الابتكار وحل المشكلات.	(١٩-ب)
()	يتمتع الناس بقدرة كبيرة على الابتكار في حل المشكلات.	(١٩-ج)
()	معظم الناس غير مبتكرين في حل المشكلات.	(١٩-د)
()	يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات.	(١٩-هـ)
()	كل ما يحتاج إليه معظم الناس مزيداً من النقود لإشباع حاجاتهم.	(٢٠-أ)
()	معظم الناس يحتاجون إلى تحقيق الذات من خلال احترامهم لأنفسهم واحترامهم للناس بالإضافة إلى إشباع الحاجات الأخرى.	(٢٠-ب)
()	كل ما يحتاج إليه معظم الناس الانتماء إلى مجموعة العلاقات فيها طيبة وتعمل في جو ودي مريح.	(٢٠-ج)
()	الناس لا يعرفون بالضبط ما يحتاجون إليه.	(٢٠-د)
()	معظم الناس يحتاج إلى نقود لإشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية وذلك بشكل معقول.	(٢٠-هـ)

سجل الآن إجاباتك في الجدول التالي

الرمز	+ع +ن	+ن	+ع	ع ن	-ع -ن
العدد					
القيمة					
النسبة %					

مفتاح الحل

رقم العبارة	أ	ب	ج	د	هـ
١	+ع +ن	+ع	+ن	-ع -ن	ع ن
٢	+ع	+ن	+ع +ن	ع ن	-ع -ن
٣	+ع	ع ن	+ع +ن	-ع -ن	+ن
٤	+ع +ن	ع ن	-ع -ن	+ن	+ع
٥	+ع	+ن	-ع -ن	ع ن	+ع +ن
٦	+ع	+ن	ع ن	+ع +ن	-ع -ن
٧	+ع +ن	-ع ن	-ع -ن	+ن	+ع
٨	+ع +ن	-ع -ن	ع ن	+ن	+ع
٩	+ع	+ع +ن	-ع -ن	+ن	ع ن
١٠	+ع	+ع +ن	ع ن	-ع -ن	+ن

مفتاح الحل

هـ	د	ج	ب	أ	رقم العبارة
+ع	+ن	-ع -ن	ع ن	+ع +ن	١١
ع ن	-ع -ن	+ن	+ع	+ع +ن	١٢
+ع +ن	ع ن	-ع -ن	+ن	+ع	١٣
+ع +ن	+ن	ع ن	-ع ن	+ع	١٤
-ع -ن	+ن	ع ن	+ع	+ع +ن	١٥
ع ن	+ن	+ع +ن	-ع -ن	+ع	١٦
+ع +ن	-ع -ن	ع ن	+ن	+ع	١٧
+ع +ن	-ع -ن	ع ن	+ن	+ع	١٨
ع ن	-ع -ن	+ن	ع ن	+ع +ن	١٩
ع ن	-ع -ن	+ن	+ع +ن	+ع	٢٠

استقصاء الرضا عن العمل^(١)

ارشادات:

اقرأ كل عبارة من العبارات التالية جيداً

- إذا كنت تعتقد أن العبارة صادقة وتعبر عن رأيك تماماً فضع علامة (صح) في خانة (أوافق بشدة).
- إذا كنت غير متأكد من صدق العبارة أو عدم صدقها فضع علامة (صح) في خانة (غير متأكد)
- إذا كانت العبارة لا تحمل الصدق فضع علامة (صح) في خانة (أعارض)
- إذا كانت العبارة غير صادقة إطلاقاً فضع علامة (صح) في خانة (أعارض بشدة)
- تأكد من أنك عبرت عن رأيك في كل عبارة عرضت أمامك.
- المطلوب أنك تعبر عن رأيك صراحة فليس هناك إجابة صحيحة وأخرى خاطئة لأن معرفة رأيك هي الهدف.

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	أعارض	أعارض بشدة
١	مفيش شركة تانية أقدر اشتغل فيها أحسن من الشركة دي					
٢	مصلحتي أحياناً تخلي الواحد يمسخ جوخ ويجاري الرؤساء في الشركة دي					
٣	الأجر اللي باحصل عليه مناسب					
٤	احصل على نصيب كاف من العمل الاضافي					
٥	أغلب العمال اللي بيشتغلوا في الشركة دي راضين عن عملهم					

١- هذا الاختبار ترجمة الاستاذ الدكتور عباس محمود عوض.

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	أعارض بشدة	أعارض
٦	العمال اللي بيشتغلوا معي في العنبر بيؤدوا عملهم برغبتهم					
٧	العمل اللي بقوم به دلوقت مهم					
٨	عملي الحالي يناسبني عن أي عمل ثاني في الشركة					
٩	رئيسي المباشر يتاني لما بيعني يشرح لي الاعمال الجديدة					
١٠	رئيسي المباشر بيفحص الشكاوي اللي بتيجي له من العمال بسرعة					
١١	بيبلغوني مقدماً عن التغيرات التي ح تأثر في عملي					
١٢	أشعر بالأمان والطمانينة في عملي					
١٣	يمكن الحصول بسهولة على كل ما يحتاجه عملي من مهمات					
١٤	المكان اللي بشتغل فيه مش ضيق					
١٥	رئيس العنبر اللي باشتغل فيه بيعترف بأهميتي للعمل					
١٦	أحب أن أستمر في العمل في الشركة دي حتى سن الاحالة للمعاش					
١٧	الأجازات اللي بتعطيها ليه الشركة طولها كاف ومناسب					
١٨	لازم الأجر يتحدد بمدة خدمة العامل وليس بمقدار ما ينتجه					
١٩	أحب كل اللي باشتغل معاهم					

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	أعارض بشدة	أعارض
٢٠	أغلبية العمال اللي بيحيطوا بيه من النوع اللي بيحبني لما أقابلهم في الشارع					
٢١	أشعر بأن العمل اللي باقوم به مهم جداً					
٢٢	فيه تمييز في المعاملة ومحاباة بين العمال في العنبر اللي باشتغل فيه					
٢٣	رئيس العمال بيهتم أنه يشوف العملاء الجداد بيحصلوا على تدريب جيد					
٢٤	أحصل على تقدير واعتراف بما أقوم به من عمل					
٢٥	مجموعتي في العمل بتعقد اجتماعات كافية لمناقشة خطط العمل					
٢٦	الدوايب الخاصة بحفظ مهماتنا وأدواتنا جيدة					
٢٧	الترقية في الشركة دي مسألة حظ وليست مسألة كفاءة					
٢٨	تنتدب الشركة للعمل المهم عمال من بره أكثر من اللازم					
٢٩	تخصص الشركة وقت كاف لفترات الراحة					
٣٠	لقد اكتسبت خبرة قيمة من عملي الحالي					
٣١	أشعر بأنني في عملي أسعد من ناس كتير					

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	أعارض بشدة	أعارض
٣٢	العمل في عنبري موزع بالعدل بين العمال					
٣٣	رئيسي المباشر ينتظر مني إنني أؤدي عمل أكثر من نصيبي					
٣٤	يجب على الشركة أن تهتم أكثر بمساعدة العاملين على حل مشاكلهم الشخصية زي المشكلات العائلية مثلا					
٣٥	الشركة بتدي معلومات كافية للعمال عن مركزها المالي					
٣٦	المكان اللي باعمل فيه نظيف					
٣٧	الشركة دي بتعامل العاملين فيها معاملة أحسن من معاملة الشركات الثانية اللي باعرفها					
٣٨	رئيسي المباشر بيّفهم دائما إيه اللي بحاول أعمله					
٣٩	رئيسي المباشر بيتمتع بثقة واحترام كل اللي بيعمل تحت ايده					
٤٠	رئيسي بيحصل على تقدير عن أعمال لا يستحق التقدير عليها					
٤١	أشعر أن الشركة تطلعنا على سياستها وعن اللي حتعمله بشكل عام					
٤٢	أحب عملي أكثر مما يحب أغلبية الناس أعمالهم					
٤٣	رئيسي بيعرف ازاى يتعامل مع الناس					

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	أعارض	أعارض بشدة
٤٤	زملائي في العمل تقدرهم الإدارة أحسن مما تقدرني					
٤٥	أحتاج للترقية حتى أشعر بالسعادة في بقائي في الشركة دي					
٤٦	مجموعتي في العمل عيلة كبيرة					
٤٧	رئيسي بيهنم فقط بأن العمل يخلص					
٤٨	أحب أن أغير تخصصي في العمل					
٤٩	في الحقيقة يجب ألا انتظر أن أحصل على أجر أكثر من اللي باحصل عليه الآن					
٥٠	ضروري إنني أبذل جهد أكثر لأن بعض زملائي بيتكاسلوا في العمل					
٥١	لا أحب طريقة هذه الشركة في تقديرها للعلاوات					
٥٢	أحب أن أغير عملي الحالي بعمل آخر من نفس نوعه ومستواه					
٥٣	رئيسي يسيطر علي أكثر شوية من اللازم					
٥٤	سوف تتحسن الأمور في الشركة دي إذا تخلصت من رئيسي الحالي					
٥٥	لم أعرف مجموعة متفاهمة أكثر من المجموعة اللي باشتغل معاها					
٥٦	الأجر اللي باحصل عليه الآن أحسن من الفلوس اللي كنت باكسبها زمان					

٢	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	أعارض بشدة	أعارض
٥٧	لقد فكرت جدياً في تغيير عملي الحالي					
٥٨	رئيسي حصل علي مركزه الحالي بكفاءة					
٥٩	بأندهش أحياناً من اللي بيتهامس بييه زملائي					
٦٠	غالباً ما اشعر بالرغبة في طلب زيادة الأجر					
٦١	لقد أصبح لي دخل لا يقل عن دخل أغلبية أصدقائي					
٦٢	بعض زملائي في العمل اعتبرهم من ضمن أحسن أصدقائي					
٦٣	في أغلب الأوقات أشعر بالرضا عن عملي					

اكمل العبارات التالية بالكلمة المناسبة وذلك بوضع علامة (صح) أمام الكلمة التي تختارها لتكلمة العبارة:

- أمامك خمس كلمات (اختار منها ما يعبر عن رأيك) هي:

(ممتاز، جيد، متوسط، ضعيف، ضعيف جداً)

- لا توجد إجابة صحيحة وأخري خاطئة

- عبر بصراحة عن رأيك

- لا تترك أية عبارة دون تكلمة.

٢	العبارة	ممتاز	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
٦٤	الإضاءة في عملي					
٦٥	التهوية في مكان عملي					

م	العبارة	ممتاز	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
٦٦	العمل اللي بي عمله رؤساء التنفيذ (زي المباشر ومهندس العنبر) في هذه الشركة					
٦٧	كمكان للعمل، فإن الشركة دي بصفة عامة					
٦٨	بالنسبة لتكاليف المعيشة في الوقت الحاضر فإن دخلي					
٦٩	ساعات عملي بصفة عامة					
٧٠	روح التعاون بين العمال في عنبري					
٧١	سمعة الشركة دي بين الناس					
٧٢	عملي الحاضر بوجه عام					
٧٣	بصفة عامة، فأنا أعتبر رئيسي المباشر					
٧٤	فرص الترقية هنا					
٧٥	المكان ووسائل الراحة والتسلية اللي بستخدمها العمال في فترات الراحة					
٧٦	كل الظروف المحيطة بالعمل في عنبري زي الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الهدوء					

٧٧- اختار الكلمة اللي تعبر عن رأيك في عملك بوضع علامة (صح)

- (أ) أكرهه (ب) انفر منه (ج) لا أحبه (د) غير ميال له (هـ) أحبه (و) متحمس له (ي) أحبه جداً

٧٨- اد ايه من الوقت تشعر فيه بالرضى عن عملك؟ ضع علامة (صح) أمام الكلمة التي تعبر عن رأيك:

- (أ) في كل وقت (ب) معظم الوقت (ج) مقدار كبير من الوقت
(د) نص الوقت تقريباً (هـ) أحياناً (و) نادراً
(ي) أبداً

٧٩- اختار العبارة التي تعبر حقيقي عن شعورك حول تغيير عملك بوضع علامة (صح)

- أ- أرغب في ترك عمل ده في الحال، إذا لقيت عمل ثاني أقوم بيه.
ب- أفضل أي عمل ثاني أقدر أكسب منه زي ما بكسب دلوقت.
ج- أحب أغير عملي ومهنتي.
د- أحب أبدل عملي الحالي بعمل ثاني.
هـ- لا أرغب في تغيير عملي، ولكن مستعد لأن أغير إذا لقيت عمل ثاني أحسن منه.
و- لا أظن أن هناك أعمال ثانية استبدالها بعمللي الحالي.
ي- لا أرغب في أن أبدل عملي علشان أعمل ثاني.

٨٠- تفتكر أنك زي الناس الآخرين في شعورك نحو عملك؟ ضع علامة

- (صح) أمام العبارة التي تعبر عن شعورك.
أ- مفيش حد بيحب عمله أحسن مما أحبه أنا.
ب- أحب عملي أكثر جداً مما يحب معظم الناس أعمالهم.
ج- أحب عملي أكثر مما يحب معظم الناس أعمالهم.
د- أحب عملي زي معظم الناس ما بيحبوا أعمالهم.
هـ- أكره عملي أكثر مما يكره معظم الناس أعمالهم.
و- أكره عملي أكثر بكثير مما يكره معظم الناس أعمالهم.
ي- مفيش حد بيكره عمله أكثر مما أكره أنا عملي.

مفتاح الحل

أعارض بشدة	أعارض	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة	م
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	١
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)	٢
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	٣
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	٤
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	٥
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	٦
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	٧
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	٨
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	٩
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	١٠
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	١١
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	١٢
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	١٣
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	١٤
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	١٥
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	١٦
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	١٧
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	١٨

أعارض بشدة	أعارض	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة	٢
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	١٩
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(٥)	٢٠
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	٢١
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	٢٢
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	٢٣
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	٢٤
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	٢٥
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	٢٦
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	٢٧
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)	٢٨
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	٢٩
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	٣٠
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	٣١
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	٣٢
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)	٣٣
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)	٣٤
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	٣٥
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	٣٦

أعراض بشدة	أعراض	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة	م
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	٣٧
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(٥)	٣٨
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	٣٩
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	٤٠
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	٤١
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	٤٢
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	٤٣
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)	٤٤
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)	٤٥
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	٤٦
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)	٤٧
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)	٤٨
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	٤٩
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)	٥٠
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)	٥١
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)	٥٢
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)	٥٣
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)	٥٤

أعارض بشدة	أعارض	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة	٢
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	٥٥
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(٥)	٥٦
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)	٥٧
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	٥٨
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)	٥٩
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)	٦٠
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	٦١
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	٦٢
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	٦٣

ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	جيد	ممتاز	م
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	٦٤
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	٦٥
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	٦٦
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	٦٧
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	٦٨
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	٦٩
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	٧٠
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	٧١
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	٧٢
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	٧٤
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	٧
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	٧٦

استقصاء سلوكيات القادة (١)

تعكس العبارات التالية أنماطاً سلوكية مختلفة من قبل القادة:
أجب عن تلك الفقرات بناءً على الطريقة التي تعتقد أنك على الأرجح ستتبناها كرئيس لمجموعة عمل، ضع علامة (صح) على يسار كل عبارة للدلالة على سلوكك باختبار واحدة من التالي:

م	العبارة	دائماً أ	غالباً ب	من حين لآخر ج	نادراً د	أبداً هـ
١	أقوم شخصياً بالتأكد من كافة مخرجات المجموعة					
٢	سأشجع العمل الإضافي					
٣	سأسمح للعاملين بمطلق الحرية في عملهم					
٤	سأشجع استخدام إجراءات موحدة					
٥	سأسمح للأعضاء باستخدام حكمهم الشخصي في حل المشكلات					
٦	سأركز على التفريق على الجماعات الأخرى المنافسة					
٧	سأشارك أعضاء المجموعة في محادثات ودية					
٨	سأتحديث كممثل للمجموعة في محادثات ودية					
٩	سأحث الأعضاء على بذل مجهود أكبر					
١٠	سأجرب أفكاراً في المجموعة					
١١	سأسمح لأعضاء المجموعة بتأدية العمل بالطريقة التي يفضلونها					

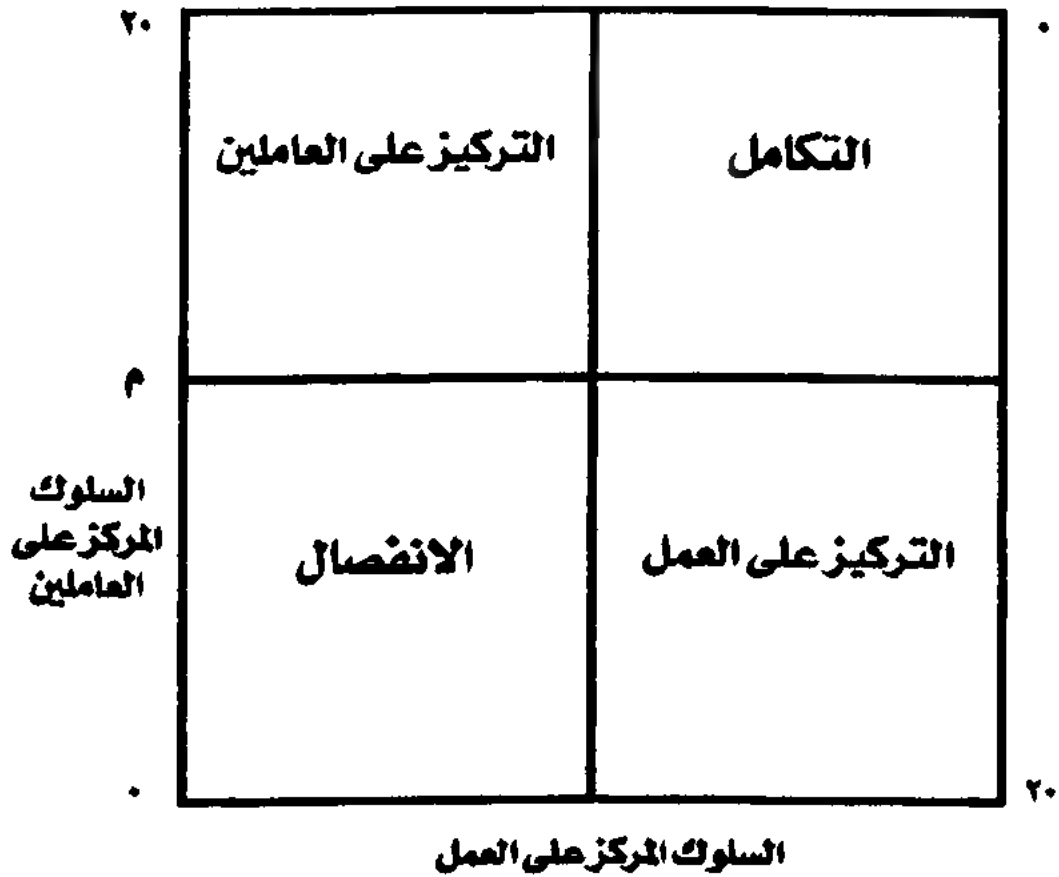
١- هذا الاستقصاء مقتبس من ناصر محمد العديلي.

م	العبارة	دائماً أ	غالباً ب	من حين لآخر ج	نادراً د	أبداً هـ
١٢	سأبذل جهودي للحصول على الترقية					
١٣	سأشجع أعضاء المجموعة على تحمل مسؤوليات أكبر					
١٤	سأتحمل تأجيل العمل وعدم التأكد					
١٥	سأنظم المجموعة لتحقيق كفاءة أفضل					
١٦	سأجعل العمل يستمر في خطوات سريعة					
١٧	سأطلق الحرية للعاملين في العمل والقيام به					
١٨	سأعالج الصراع عندما ينشأ في المجموعة					
١٩	سأصفي بانتباه إلى مشكلات واهتمامات الأعضاء					
٢٠	هناك احتمال أن أغرق في التفاصيل					
٢١	سأمثل المجموعة في اجتماعات خارجية					
٢٢	سأتردد في السماح للأعضاء بأية حرية في التصرف					
٢٣	سأقرر ما يجب عمله وكيف يجب عمله					
٢٤	سأسهل النقاش الجماعي وحل المشكلات					
٢٥	سأحث العاملين على زيادة الانتاج					
٢٦	سأفوض لبعض العاملين بعض الصلاحيات التي أستطيع الاحتفاظ بها					
٢٧	ستحدث الأمور في العادة كما تنبأت بها					
٢٨	سأسمع للمجموعة بدرجة مرتفعة من المبادرة الشخصية					

م	العبارة	دائماً أ	غالباً ب	من حين لآخر ج	نادراً د	أبداً هـ
٢٩	سأوفر للمجموعة كثيراً من التغذية الاسترجاعية بخصوص نوعية أدائها					
٣٠	سأحدد لأعضاء المجموعة مهام محددة					
٣١	سأكون راغباً في النظر في أية مقترحات للتغيير من قبل أعضاء المجموعة					
٣٢	سأطلب من أعضاء المجموعة العمل بجِد وكفاءة					
٣٣	سأثق في قدرة أعضاء المجموعة على أن يمارسوا أحكاماً جيدة					
٣٤	سأضع جدولاً للعمل المطلوب تنفيذه					
٣٥	سأرفض شرح تصرفاتي للمجموعة					
٣٦	سأقنع الآخرين بأن أفكارهم لصالحهم					
٣٧	سأسمح للمجموعة بأن تحدد مدى تقدمها في العمل					
٣٨	سأحث المجموعة على تجاوز سجلها السابق في الأداء					
٣٩	سأتصرف بدون استشارة المجموعة					
٤٠	سأطلب من المجموعة اتباع لوائح وتعليمات محددة					

مفتاح الحل

- (١) ضع دائرة حول الفقرات
٣ ٥ ١١ ١٤ ١٧ ٢١ ٢٦ ٢٨ ٣٣ ٣٥ ٣٩
- (٢) ضع علامة (x) أمام الفقرات التي حولها دائرة والتي اخترت لها
الإجابات (د، أ، و، هـ)
- (٣) ضع علامة (x) أمام الفقرات التي ليس حولها دائرة، والتي
اخترت لها الإجابة (أ)، (ب).
- (٤) ضع دائرة حول العلامات (x) أمام الفقرات
٢ ٥ ٧ ٩ ١١ ١٣ ١٧ ١٩ ٢١ ٢٢ ٢٤ ٢٦ ٢٨ ٢٩ ٣١ ٣٣ ٣٥ ٣٧ ٣٩ ٤٠
- (٥) اجمع العلامات (x) التي حولها هذه هي علامات التركيز على
العاملين اكتب هذه العلامة أمام الحرف (م) في الأسفل.
- (٦) اجمع العلامات (x) التي ليس حولها دائرة هذه هي علامات
التركيز على العمل. اكتب هذه العلامة أمام الحرف (ن) في الأسفل.
- (٧) باستخدام هاتين العلامتين (م، ن) اكمل النموذج التالي لأسلوب
القيادة.
- هذا ولتحديد أسلوب القيادة سجل العلامة أمام الحرف (ن) والخاصة
بسلوكك المركز على العمل على العمود الرأسي في الأسفل، ثم ارسم
خطاً من هذه النقطة، بعد ذلك انتقل إلى العمود الأفقي وسجل العلامة
التي أمام الحرف (م) والخاصة بسلوكك المركز على العاملين، ثم ارسم
خطاً من هذه النقطة يعكس المربع الذي يتقابل فيه الخطان أسلوبك
الفعلي في القيادة:



المصدر

Adapted from J. William Pfeffer and John E. Jones eds, A Hand book of Structured Experiences for Human Relations Training. Vol. 1 (San Diego, CA: University Associates, Inc., 1974) Used With permission. The original questionnaire was adapted from Sergiovanni, Metzger and Burden's revision of the Leadership Behavior Description Questionnaire, American Educational Research Journal, Vol. 6 (1969, p. 62-79).

استقصاء المدير والتحكم في الصراعات^(١)

تعليمات:

اعتبر في أحد المواقف أنك وجدت أن رغباتك تختلف عن رغبات شخص آخر، كيف تستجيب لمش هذا الموقف؟

في الصفحات التالية هناك عبارات زوجية (أ، ب) كل عبارة تصف استجابات سلوكية محتملة لكل زوج، نأمل أن تختار أحد الفئتين (أ) أو (ب) والتي تعتقد أنها تمثل تصرفه.

قد تجد في معظم الحالات أن أياً من العبارتين (أ، ب) لا تمثل تصرفك بشكل كبير جداً، لكن نرجو منك اختبار الإجابة المناسبة والتي تجد أنها الأقرب من تصرفك.

١	(أ) هناك أوقات أترك الآخرين يتحملون مسئوليات حل المشكلة (ب) بدلاً من مناقشة الأشياء التي لا تتفق عليها، أحاول التأكيد على النقاط التي يتفق كلانا عليها
٢	(أ) أحاول أن أجد حلاً وسطاً (ب) أسعى إلى التعامل مع اهتماماته واهتماماتي
٣	(أ) أكون في العادة حازماً في متابعة أهدافي. (ب) قد أحاول إرضاء مشاعر الآخرين وأحافظ على علاقاتنا
٤	(أ) أحال العثور على حل وسط (ب) أحياناً أضحي برغباتي الخاصة في سبيل رغبات الشخص الآخر
٥	(أ) أسعى باستمرار للحصول على مساعدة الآخرين في إيجاد الحلول (ب) أحاول عمل أي شيء ضروري لتفادي التوتر غير المفيد

١- المصدر ناصر محمد العديلي نقلاً عن كينث توماس رالف كولمان

٦	(أ) أحاول تفادي ما يضايقي (ب) أحاول الفوز في موقف
٧	(أ) أحاول تأجيل الموضوع حتى أجد بعض الوقت للتفكير به مرة أخرى (ب) أتنازل عن بعض النقاط مقابل الحصول على غيرها
٨	(أ) أنا عادة حازم في متابعة أهدافي (ب) أسعى لإثارة جميع الاهتمامات والقضايا مباشرة وبشكل مفتوح
٩	(أ) أشعر أن الاختلافات لا تستحق دائماً أن تكون مشار قلق واهتمام (ب) أبذل بعض الجهد لشق طريقي إلى الأمام
١٠	(أ) أنا حازم في متابعة أهدافي (ب) أحاول أن أجد حلاً وسطاً
١١	(أ) أحاول إثارة جميع الاهتمامات والقضايا المباشرة وبشكل مفتوح (ب) قد أحاول إرضاء مشاعر الآخرين والاحتفاظ بعلاقتنا
١٢	(أ) إتلافي في بعض الأحيان اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل (ب) أوافق الشخص الآخر على بعض مواقفه إذا وافق هو على بعض مواقفي
١٣	(أ) أقترح حلاً (ب) أصر على الاحتفاظ برجعات نظري
١٤	(أ) أطرح ما لدي من أفكار على الشخص الآخر وأطلب منه أن يطرح ما لديه من أفكار. (ب) أحاول أن أبين للشخص الآخر المنطلق والفوائد من مواقفي
١٥	(أ) قد أحاول إرضاء مشاعر الآخرين والاحتفاظ بعلاقتنا (ب) أحاول أن أعمل كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث التوتر

٦	(أ) أحاول تفادي ما يضايقي (ب) أحاول الفوز في موقف
٧	(أ) أحاول تأجيل الموضوع حتى أجد بعض الوقت للتفكير به مرة أخرى (ب) أتنازل عن بعض النقاط مقابل الحصول على غيرها
٨	(أ) أنا عادة حازم في متابعة أهدافي (ب) أسعى لإثارة جميع الاهتمامات والقضايا مباشرة وبشكل مفتوح
٩	(أ) أشعر أن الاختلافات لا تستحق دائماً أن تكون مشار قلق واهتمام (ب) أبذل بعض الجهد لشق طريقي إلى الأمام
١٠	(أ) أنا حازم في متابعة أهدافي (ب) أحاول أن أجد حلاً وسطاً
١١	(أ) أحاول إثارة جميع الاهتمامات والقضايا المباشرة وبشكل مفتوح (ب) قد أحاول إرضاء مشاعر الآخرين والاحتفاظ بعلاقتنا
١٢	(أ) إتلافي في بعض الأحيان اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل (ب) أوافق الشخص الآخر على بعض مواقفه إذا وافق هو على بعض مواقفي
١٣	(أ) أقترح حلاً (ب) أصر على الاحتفاظ برجعات نظري
١٤	(أ) أطرح ما لدي من أفكار على الشخص الآخر وأطلب منه أن يطرح ما لديه من أفكار. (ب) أحاول أن أبين للشخص الآخر المنطلق والفوائد من مواقفي
١٥	(أ) قد أحاول إرضاء مشاعر الآخرين والاحتفاظ بعلاقتنا (ب) أحاول أن أعمل كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث التوتر

٢٧	(أ) أتفادى في الأوقات اتخاذ مواقف تؤدي إلى الجدل (ب) قد ادع الآخرين يحتفظون بوجهات نظرهم إذا كان ذلك سيسعدهم
٢٨	(أ) أنا عدة حازم في متابعة أهدافي (ب) أنا عادة أنشد مساعدة الآخرين في إيجاد الحل
٢٩	(أ) أقترح حلاً وسطاً (ب) أشعر أن الاختلافات ليست دائماً تستحق القلق بشأنها
٣٠	(أ) أحاول عدم جرح مشاعر الشخص الآخر (ب) أقوم دائماً بإشراك الشخص الآخر في المشكلة لنتمكن كلانا من الوصول إلى حلها

مفتاح الحل

تسجيل درجات وسيلة صيغة النزاع:

ضع دائرة على الحروف الموضوعة في الشكل التالي والتي سبق وأن وضعت عليها دائرة في أسئلة الاستبيان

الرقم	التنافس (القوي)	التعاون (حل المشكلة)	التوفيق (المشاركة)	التفادي (الانسحاب)	المجاملة (التلطيف)
١				أ	ب
٢		ب	أ		
٣	أ				ب
٤					ب
٥	أ				

الرقم	التنافس (القوي)	التعاون (حل المشكلة)	التوفيق (المشاركة)	التفادي (الانسحاب)	المجاملة (التلطيف)
٦	ب			أ	
٧			ب	أ	
٨	أ	ب			
٩	ب			أ	
١٠	أ		ب		ب
١١		أ			
١٢			ب	أ	
١٣	ب		أ		
١٤	ب	أ			
١٥				ب	أ
١٦	ب				أ
١٧	أ			ب	
١٨		أ	ب		أ
١٩		أ		ب	أ
٢٠		ب	ب		
٢١					أ
٢٢	ب	أ	أ	ب	
٢٣					
٢٤			ب		أ

الرقم	التنافس (القوي)	التعاون (حل المشكلة)	التوفيق (المشاركة)	التفادي (الانسحاب)	المجاملة (التلطيف)
٢٥	أ				
٢٦		ب	أ		
٢٧				أ	ب
٢٨	أ	ب			
٢٩			أ	ب	
٣٠		ب			أ

مجموع الأسئلة التي تم وضع دائرة عليها في كل عمود

التنافس	التعاون	التوفيق	التفادي	المجاملة

تصوير شكل الدرجات

إن الشكل التالي يوضح صورة درجاتك في مهاراتك لحل النزاع والذي تستخدمه أنت كفرد في المواقف التي تواجهك في حياتك. حيث تمثل الطرق الخمسة بواسطة أعمدة مثل (منافس، متعاون) ... إلخ تتدرج من (استخدام منخفض جداً) إلى (استخدام مرتفع جداً) إن الخطوط الأفقية تمثل النسب المئوية للدرجات التي حصلت عليها فإذا كانت درجاتك أعلى من (٨٠٪) فهذا يعني أن درجاتك أعلى من (٨٠٪) وهذا يعني أنك في أعلى (٢٠٪) في المنافسة. أما الخطوط المزدوجة (في النسبة الـ ٢٥ والـ ٧٥) فإنها تفصل المتوسط (٥٠٪) للدرجات لكل من أعلى (٢٥٪) والأسفل (٢٥٪).

بشكل عام إذا ارتفعت درجتك في أي مكان في المنطقة الوسطى (٥٠٪) للطريقة المستخدمة، إذا كانت درجتك تقع خارج ذلك المدى، عندئذ يكون استخدامك لتلك الطريقة أو بأخرى أعلى أو أسفل من أغلب الناس الذين قد أخذوا هذه الوسيلة، تذكر أن الدرجات المفروطة بالارتفاع أو الانخفاض لا يعني بالضرورة أنها سيئة لكون موقفك ربما يتطلب استخدام أعلى أو أدنى لحل النزاع الذي ربما مررت به.

منافس	متعاون	موفق	متفادي للمواجهة	مجامل
عالي ٢٥٪ ١٠٠٪ ٩٠٪	مجموع الأسئلة التي وضع عليها دائرة في كل عمود تتراوح ما بين ١٢-١٠ أسئلة			
متوسط ٥٠٪ ٨٠٪ ٥٠٪	مجموع الأسئلة التي وضع عليها دائرة في كل عمود تتراوح ما بين ٩-٦ أسئلة			
منخفض ٢٥٪ ٤٠٪ ١٠٪	مجموع الأسئلة التي وضع عليها دائرة في كل عمود تتراوح ما بين ٥-٢ أسئلة			
منخفض جداً صفر٪	مجموع الأسئلة التي وضع عليها دائرة في كل عمود تتراوح ما بين ٢-صفر أسئلة			

استبيان (*)

انا بخير...وانت بخير

ان الاجابة على هذا الاستقصاء سوف تساعدك ايها المدير في التعرف على أسلوب تعاملك مع الآخرين، وافترضااتك عن نفسك وعنهم. ان درجة الاعتماد على هذا الاستبيان لقياس اتجاهاتك وافترضااتك تعتمد اساسا على مدى التزامك بالصدق والصراحة في الاجابة عليه. سجل انطباعاتك الاولى، ولا تفكر كثيرا في العبارات الواردة.

ضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن مدى تكرار اتباعك للسلوك الوارد بالعبارات المبينة.

م	العبارات	نادرا (١)	قليلا (٢)	احيانا (٣)	غالبا (٤)	دائما (٥)
١	أؤكد للمرؤوسين بأننى على استعداد لمساعدتهم	١	٢	٣	٤	٥
٢	أؤجل عمل الاشياء التى لا احبها	١	٢	٣	٤	٥
٣	اشجع المرؤوسين على استشارتى وسؤالى	١	٢	٣	٤	٥
٤	اعبر لرؤسائى على مشاعرى السلبية دون النظر لتاثير ذلك على علاقتى بهم.	١	٢	٣	٤	٥

(*) د. عبد الرحمن توفيق

م	العبارات	نادرا (١)	قليلا (٢)	أحيانا (٣)	غالباً (٤)	تأثير (٥)
٥	اجمع كافة المعلومات اللازمة قبل حل المشكلة التي أواجهها	١	٢	٣	٤	٥
٦	اناقش افكارى الجديدة مع الرؤوسين	١	٢	٣	٤	٥
٧	احترم التقاليد السائدة بالمنشأة واتبعها	١	٢	٣	٤	٥
٨	ازود الرؤوسين باقتراحات وافكار لحل مشكلاتهم	١	٢	٣	٤	٥
٩	ادافع عن الرؤوسين، وانتحل لهم الاعذار دفاعاً عنهم أمام المستويات الاعلى.	١	٢	٣	٤	٥
١٠	أؤنب الرؤوسين عند عدم اتباعهم لتعليماتى.	١	٢	٣	٤	٥
١١	افكر فى حلول جديدة وابتكارية للمشكلات التي أواجهها	١	٢	٣	٤	٥
١٢	اهتم بجمع المعلومات حتى ولو لم تكن الحاجة إليها ملحة	١	٢	٣	٤	٥
١٣	أساعد الرؤوسين على تبين مجالات القوة لديهم	١	٢	٣	٤	٥

٢	العبارات	نادرا (١)	قليلا (٢)	احيانا (٣)	غالبا (٤)	دائما (٥)
١٤	اتجنب مقابلة الرؤساء أو المرؤوسين عندما لا اكون قادرا على الوفاء بتوقعاتهم.	١	٢	٣	٤	٥
١٥	ادكر المرؤوسين بالجوانب المهنية الخاصة في العمل.	١	٢	٣	٤	٥
١٦	ادافع عن حقوق المرؤوسين	١	٢	٣	٤	٥
١٧	افكر في البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار	١	٢	٣	٤	٥
١٨	ازود المرؤوسين بسيل مستمر من الافكار الجديدة.	١	٢	٣	٤	٥
١٩	اقبل فقط آراء الرؤساء أو المرؤوسين التي تستهويني	١	٢	٣	٤	٥
٢٠	اصدر تعليمات محددة للمرؤوسين لاتباعها في حل مشاكلهم	١	٢	٣	٤	٥
٢١	ادافع عن وجهات نظري بحماس واضح	١	٢	٣	٤	٥
٢٢	اصدر تعليمات محددة بما يجب اتباعه من اساليب	١	٢	٣	٤	٥

م	العبارات	نادرا (١)	قليلا (٢)	أحيانا (٣)	غالباً (٤)	دائماً (٥)
٢٣	أجرب الأشياء والأفكار الجديدة قبل تطبيقها	١	٢	٣	٤	٥
٢٤	أقضى وقت في إنجاز أعمال محددة مطلوب القيام بها	١	٢	٣	٤	٥
٢٥	أذكر الرؤوسين بأنى مستعد دائماً لمساعدتهم	١	٢	٣	٤	٥
٢٦	لا أعبر عن مشاعرى السلبية أثناء الاجتماعات واللقاءات وأميل للاحتفاظ بها حتى لا أزعج الآخرين	١	٢	٣	٤	٥
٢٧	أساعد الرؤوسين فى التعرف على مدى ملائمة خطط العمل التى يقترحونها	١	٢	٣	٤	٥
٢٨	أعبر لرؤسائى عن استيائى لعدم وفائهم بالوعود التى قطعوها على أنفسهم.	١	٢	٣	٤	٥
٢٩	أبحث دائماً عن مصادر مختلفة يمكن الحصول منها على معلومات إضافية للاستفادة منها فى حل مشاكل العمل	١	٢	٣	٤	٥

م	المبارات	نادرا (١)	قليل (٢)	أحيانا (٣)	عاليا (٤)	دائما (٥)
٣٠	استمر هي تجربة الافكار والآراء الجديدة دون الانتظار لنتائج الآراء او الخطط المطبقة حاليا.	١	٢	٣	٤	٥
٣١	اقبل مساعدة الآخرين وابدئ تقديري لهم	١	٢	٣	٤	٥
٣٢	اشجع الرؤوسين على مقابلي طلبا للمشورة	١	٢	٣	٤	٥
٣٣	اعبر لرؤوساني عن مشاعري وردود افعالي	١	٢	٣	٤	٥
٣٤	احدد بوضوح المعايير الواجب اتباعها في العمل	١	٢	٣	٤	٥
٣٥	استمتع بالتحديات التي تواجهني وابحث عن طرق جديدة للتعامل معها.	١	٢	٣	٤	٥
٣٦	اهتم اساسا بالعمل، واحبها ما يكون ذلك على حساب اهتمامي بمشاعر الآخرين	١	٢	٣	٤	٥

درجة فاعلية استخدام حالات الذات

من خلال الجدول التالي يمكنك التعرف على مدى فاعلية استخدامك لحالات الذات (أنا بخير فقط) من خلال بيان النسب المثوية الموحدة بالجدول.

بالنسبة لكل حالة من حالات الذات الست ضع علامة على الرقم الذي حصلت عليه (٣-١٥) في الصف الأعلى (أنا بخير) وضع علامة أخرى على الرقم الذي حصلت عليه بنفس الحالة في العمود الأيمن (٣-١٥) أنا لست بخير.

بمقابلة الرقمين بالمحورين الأفقي والرأسي تتعرف على فاعلية استخدامك لحالة الذات التي حددتها . كما هو مبين بالنموذج الموضح بالجدول:

لطائف اللمعات

1503

الطفولة المضطربة

1800

ಅವುಗಳನ್ನು ಕೂಡಿಸಿ

1000

تجارت

1850

الواديّة القاصيّة

1800

مَجْلَدُ الرَّابِعِ

1000

نسب فاعلية استخدام حالات الذات

[illegible]

أنا بخير.....وأنت بخير

انقل الدرجات التي سجلتها في الخانات المبينة بالجدولين التاليين:

أنا لمستوي						
النمط	الدرجة	رقم العبارة	الدرجة	رقم العبارة	الدرجة	حالات الخانات
فجادي		٣٢		٢٠	٨	الوالدية
مستوى		٢٤		٢٢	١٠	
فجادي						
مادي		٣٦		٢٤	١٢	
مستوى						البالغ
فجادي						
مادي						
مستوى						
فجادي		٣٠		١٨	٦	المفتوحة
مستوى						
فجادي						
مادي						
مستوى		٢٨		١٦	٤	المفتوحة
مستوى						
فجادي						
مادي						
مستوى		٢٦		١٤	٢	المفتوحة
مستوى						
فجادي						
مادي						

أنا بخير						
النمط	الدرجة	رقم العبارة	الدرجة	رقم العبارة	الدرجة	حالات الخانات
مستوى						الوالدية
فجادي		٢٥		١٣	١	
مستوى						
فجادي		٢٧		١٥	٣	
مستوى						البالغ
فجادي		٢٩		١٧	٥	
مستوى						
فجادي		٢٥		٢٣	١١	
مستوى						المفتوحة
فجادي		٣٣		٢١	٩	
مستوى						
فجادي		٣١		١٦	٧	

النمط المبسط: سجل النمط الذي حصلت فيه على أعلى درجة

النمط الكامل: سجل النمط الذي حصلت فيه على الدرجة التالية

الصفات الأساسية لحالات الذات

أنا لست بـ		أنا بـ	
الوالدية	راهبة	مؤيد	<ul style="list-style-type: none"> يدعم الآخرين ويوفر لهم مناخا مناسباً للنمو القدرة على التحمل والصبر في تعلم الآخرين يتعاطف مع مشكلات الغير
	قاسية	تقليدية	<ul style="list-style-type: none"> التحفظ على التقاليد والأصول يوصح للآخرين أهمية اتباع الأصول يربط حل المشكلات بالقيم المسببة والاحلاقيية
	البالغ	حل المشكلات	<ul style="list-style-type: none"> يركز على حل المشكلات التي تواجهه يمكر في حلول بديلة متعددة يستمتع للآخرين ويطلب مساعدتهم
الطفولة	ابتكارية	ابتكارية	<ul style="list-style-type: none"> التحمس للأفكار الجديدة إثارة حماس الآخرين لأفكاره يسدل جهده لتطبيق الأفكار في الواقع العملي
	الضطرية	مواجهة	<ul style="list-style-type: none"> اكتشاف المشكلات التأثير والمطالبة بالاصرار يهتمون بالتصدي للمشكلات للأفراد الصرخة الانفتاح، الحساسية، حسن الإدراك
	التكيفية	مقاومة	<ul style="list-style-type: none"> قدرة عالية على التكيف، والتعليم من الآخرين استعداد كبير لتعديل آرائه وسلوكه
أنا لست بـ		أنا بـ	
الوالدية	مناقضة	مناقضة	<ul style="list-style-type: none"> دورة الأساس انقاد المواقف الحرجة التي يتعرض لها مروضيه والتألمين له يتحريك فقط عندما يلجأ إليه الآخرين طلباً للمعونة اتجاهه الأساسي الشعور بالتفوق لا يساعد الآخرين على النمو والاستقلالية
	انتقادية	انتقادية	<ul style="list-style-type: none"> انتقاد سلوك الآخرين الاهتمام بالقواعد والأصول والمعرف الواجب اتباعه التسرع في الحكم على الأمور التعصب لآرائه
	مادية	مادية	<ul style="list-style-type: none"> الأهتمام بانجاز الأعمال لا يهتم بمشاعر الآخرين يعمل بنمطية وآلية
الطفولة	غير عملي	غير عملي	<ul style="list-style-type: none"> أفكار جديدة متعددة وغير عملية اموج في تصرفاته وآرائه ولا يحس آراء الغير ويتقبلها باستحفاف لا يهتم بالتطبيق
	عدوانية	عدوانية	<ul style="list-style-type: none"> يبدى عداوة للآخرين يقال من آراء وأفكار الآخرين وينقدها بشدة تصرفاته تبعه الناس منه
	كثوم	كثوم	<ul style="list-style-type: none"> يحفظ بمشاعره ولا يعبر عنها يتجنب مقابلة الناس ويتعزل عنهم في أوقات عديدة يخشى من التعبير عن مشاعره السلبية

استقصاء القيم وسلوكيات القادة (١)

تعليمات الاختبار

لكل سؤال ثلاث درجات يمكن توزيعها بأي طريقة من الطرق الآتية:

- ١- إذا كنت توافق على العبارة (أ) ولا توافق على العبارة (ب) اكتب (٣) أمام (أ). (صفر) أمام (ب).
- ٢- إذا كنت توافق على العبارة (ب) ولا توافق على العبارة (أ) اكتب (٣) أمام (ب). (صفر) أمام (أ).
- ٣- إذا كنت تفضل (أ) على (ب) بدرجة طفيفة (ضئيلة) اعطي (أ) درجتين، (ب) درجة واحدة.
- ٤- إذا كنت تفضل (ب) على (أ) بدرجة طفيفة (ضئيلة) اعطي (ب) درجتين، (أ) درجة واحدة.

بمعنى عام أن إجابتك مجزوعها ثلاث درجات على الشكل التالي: (٣، ٠) أما ٢، ١ أما ١، ٢ أما ٠، ٣

(١) يا ترى لو دخلت مكتبة تحب تقرأ أي نوع من الكتب؟

- أ- كتب عن آخر الاكتشافات العلمية ()
- ب- كتب عن الدين ()

(٢) طب ويا ترى لو جت لك الفرصة تحب أنك تكون:

- أ- من رجال التجارة والأعمال الناجحين في البلد ()
- ب- رجال السياسة المشهورين ()

(٣) لو لك ابن حاد دخل الجامعة تحب أنك تدخله:

- أ- كلية الآداب ويطلع أخصائي اجتماعي يساعد الناس في حل مشاكلهم ()
- ب- كلية التجارة ويتعلم الحسابات ويطلع تاجر كبير ()

١- هذا الاختبار مقتبس من أ.د. محمد شفيق- السلوك الإنساني- مدخل إلى علم النفس - غير مبين الناشر أو سنة النشر - ص ٢٣٨.

- (٤) لو عندك قرشين فاضلين مش محتاجهم وعايز تتبرع بيهم تديهم:
 أ- لجمعية علمية بتعمل أبحاث عملية مفيدة ()
 ب- تتبرع بيهم لجمعية دينية بتبني دور العبارة ()
 (٥) لو دخلت مسرحية هادفة إيه يا ترى اللي يشد انتباهك أكثر
 أ- ديكور المسرح ()
 ب- النصائح اللي بتقدمها المسرحية للناس علشان يحلو بيها مشاكل بعض ()
 (٦) لو عندك وقت فاضي.. تحاول تستغله في أنك:
 أ- تزور بعض الأقارب أو الأصدقاء العزاز ()
 ب- تزور بعض أماكن العبادة ()
 (٧) تحب ابنك يتعلم
 أ- حاجة فنية عن الرسم أو الموسيقى أو النحت ()
 ب- حاجة عن اللغة أو التاريخ أو الآداب ()
 (٨) يا ترى لو ابنك عايز يتجوز.. تختار له عروسة يكون أهلها:
 أ- من أصل طيب وتكون متدينة ()
 ب- من عائلة غنية وناس كويسين ومقتدرين ()
 (٩) تحب يا ترى تسمع:
 أ- مناقشات مجلس الشعب ()
 ب- نتائج الرحلات للقمر ()
 (١٠) إذا كان عندك وقت فراغ تحب تقضيه:
 أ- في دار العبارة ()
 ب- تتفرج على جمال الطبيعة والآثار ()
 (١١) طب لو عندك وقت فاضي قبل الامتحان فياترى:
 أ- تروح تزور أولياء الله الصالحين ()
 ب- تساعد زميلك في المذاكرة ()

- (١٢) يا ترى تفضل أكثر قرابة:
- أ- كتب عن اقتصاد البلد ()
- ب- الكتب اللي بتتحدث عن الاختراعات العلمية ()
- (١٣) تحب تقضي وقت فراغك:
- أ- في الدخول في مناقشات سياسية ()
- ب- في سماع الموسيقى ()
- (١٤) تفتكر أيها أفضل أنك تعمله:
- أ- تعاون الناس وتصلحهم على بعض ()
- ب- تؤدي فروض الدين ()
- (١٥) لو خبروك تقرأ في إيه:
- أ- كتب في العلوم ()
- ب- كتب عن سيرة الأنبياء ()
- (١٦) يا ترى انت تفضل أكثر الشخص:
- أ- اللي بيقوم بعمله كويس ويساعد البلد ويفيدها ()
- ب- الشخص المتدين اللي في حاله... يصوم ويصلي ويعبد رينا ()
- (١٧) طب يا ترى تحب تقرأ أكثر:
- أ- في الكتب السياسية ()
- ب- في كتب الطبيعة أو الكيمياء أو كتب ثقافية عموماً ()
- (١٨) تحب ابنك بطلع إيه:
- أ- تاجر ()
- ب- مشرف اجتماعي ()
- (١٩) يا ترى إيه أكثر حاجة تحب تسمعها في الراديو:
- أ- أغنية جميلة ألحانها حلوة أو موسيقى «مزبكة» هادية ()
- ب- أغنية بتحكي بطولاتنا وانتصاراتنا ()

(٢٠) إيه الأخبار اللي بتشد انتباهك أكثر:

أ- أخبار الاستعمار والحروب ()

ب- الأخبار العلمية ()

(٢١) طب يا ترى لما يكون عندك وقت فاضي وعازب انك تسمع حاجة

من الراديو يا ترى تفضل إيه:

أ- تسمع حديث ديني عن الصلاة وغيرها من العبادات ()

ب- حديث عن التربية الاجتماعية وحل مشاكل الناس ()

(٢٢) في مدرج الجامعة أثناء المحاضرة يا ترى بتهم أكثر:

أ- بلبس أستاذك ومظهره ()

ب- بقدرته على إلقاء المحاضرة العلمية ()

(٢٣) لو سافرت في رحلة لاطاليا تحب:

أ- تتفرج على مصانع سيارات فيات وما تحققة من انتاج ()

ب- تتفرج على الآثار الرومانية القديمة ()

(٢٤) طب لما بتسمع الأخبار في الراديو.. إيه أكثر حاجة تلتفت لها

أكثر... إنك تسمع:

أ- أخبار سفر رئيس الجمهورية لدولة كبيرة وأسباب الزيارة ()

ب- أخبار عن مشاكل التموين والتجارة والصناعة ()

(٢٥) افرض ان جالك مبلغ من المال ماكنتش منتظره يا ترى تحب تعمل

بيه إيه:

أ- تتبرع بيه لجمعية خيرية بترعى الأيتام والفقراء ()

ب- تشتري بيه حنة أرض أو تساهم في مشروع تجاري. ()

(٢٦) إيه يا ترى اللي بتهم إنك تعمله أكثر:

أ- تزود من انتاجك ودخلك ()

ب- تحل مشاكل الناس وترعاهم ()

(٢٧) يا ترى إيه اللي تفضل إنك تعمله في وقت فراغك:

أ- تشتغل في مجال الخدمة الاجتماعية ومعاونة الناس ()

ب- تنحت قمثال أو ترسم صورة أو تسمع موسيقى ()

(٢٨) لو اتعرض عليك تحضر ندوة:

أ- تروح تحضر ندوة سياسية ()

ب- تحضر ندوة علمية ()

(٢٩) في الجريدة الصباحية تحب تقرأ عن إيه أكثر:

أ- عن أسعار الذهب والعملات ()

ب- عن أخبار المشكلات الدولية ()

(٣٠) لو حاتشوف فيلم في السينما تحب تشوف فيلم:

أ- فيه مناظر طبيعية جميلة ومش مهم يكون فيه قصة ()

ب- فيلم بيحكى قصة اجتماعية إنسانية ()

١- د. محمد شفيق - العمالة الصيفية للطلاب المصريين في الخارج وأثرها على قبيهم واتجاهاتهم - القاهرة - جامعة عين شمس - كلية الآداب - ١٩٧٧ ص ١٩٩.

والآن لاحظ ما يلي:

• نقصد بالقيمة:

تلك الأحكام التي يطلقها الفرد على الأشياء المرغوب فيها أو التي يفضلها عن غيرها وذلك وفقاً لمعايير الجماعة وللعوامل البيئية المختلفة ونتيجة لخبرات الفرد وتفاعله مع هذه الأشياء.

• القيمة الاقتصادية:

هي اهتمام الفرد وسعيه للحصول على الثروة وزيادتها عن طريق الانتاج والتسويق واستهلاك البضائع واستثمار الأموال.

• القيمة الاجتماعية:

اهتمام الفرد وميله إلى غيره من الناس باعطائهم الحب والمساعدة.

• القيمة الجمالية:

اهتمام الفرد وميله إلى ما هو جميل من ناحية الشكل أو التوافق.

• القيمة النظرية:

اهتمام الفرد وميله إلى اكتشاف الحقائق ومعرفة العالم على حقيقته.

• القيمة الدينية:

اهتمام الفرد وميله إلى معرفة ما وراء العالم الظاهري وإيمانهم بأن هناك قوة تسيطر على العالم الذي نعيشه.

مفتاح الحل

(١) انقل الدرجات التي أعطيتها لكل عبارة في الاستقصاء في المكان المخصص لها في الجداول التالية، ثم اجمع درجات كل جدول منها جبرياً:

القيم الدينية (د)	
الدرجة	العبارة
	١ ب
	٤ ب
	٦ ب
	٨ أ
	١٠ أ
	١١ أ
	١٤ ب
	١٥ ب
	١٦ ب
	٢١ ب

القيم النظرية (ن)	
الدرجة	العبارة
	١ أ
	٤ أ
	٧ ب
	٩ ب
	١٢ ب
	١٥ أ
	١٧ ب
	٢٠ ب
	٢٢ ب
	٢٨ ب

القيم الدينية (د)	
الدرجة	العبارة
	٢ ب
	٩ أ
	١٣ أ
	١٦ أ
	١٧ أ
	١٩ ب
	٢٠ أ
	٢٤ أ
	٢٨ أ
	٢٩ ب

القيم النظرية (ن)	
الدرجة	العبارة
	٢ أ
	٣ ب
	٨ ب
	١٢ أ
	١٨ أ
	٢٣ أ
	٢٤ ب
	٢٥ ب
	٢٦ أ
	٢٩ أ

القيم الجمالية (ج)	
الدرجة	العبارة
	أ ٥
	أ ٧
	أ ١٠
	أ ١٣
	أ ١٩
	أ ٢١
	أ ٢٢
	أ ٢٣
	أ ٢٧
	أ ٣٠

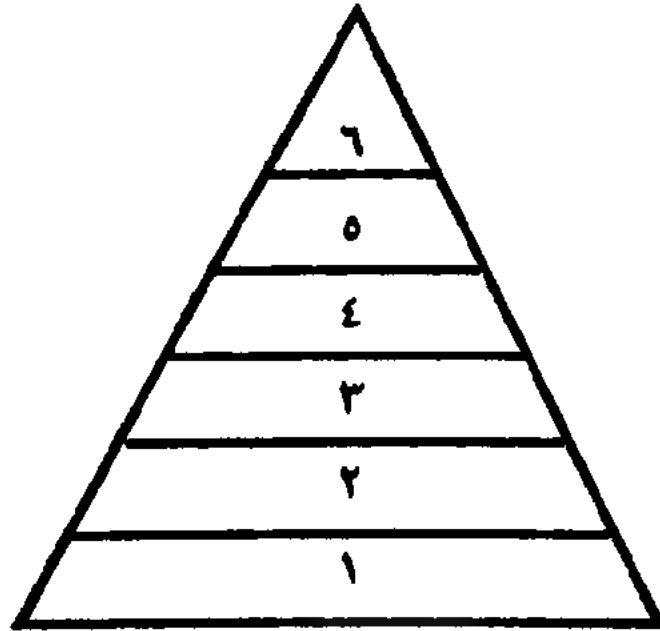
القيم الاجتماعية (ع)	
الدرجة	العبارة
	أ ٣
	أ ٥
	أ ٦
	أ ١١
	أ ١٤
	أ ١٨
	أ ٢٥
	أ ٢٦
	أ ٢٧
	أ ٣٠

(٢) رتب في الجدول التالي القيم ترتيباً تنازلياً حسب مجموع كل منها:

القيم	المجموع
١	
٢	
٣	
٤	
٥	
٦	

(٣) اكتب القيم التي حصلت فيها على أكبر المجاميع في قاعدة هرم ماسلو والقيم التي حصلت فيها على أقل المجاميع في قمته، ثم بقية القيم حسب مجموع كل منها وفي حالة التساوي رجح احدهما حسب تقديرك الشخصي، وبذلك تحصل على هرم القيم.

حيث تمثل القيم في أسفل الهرم القيم الأكثر تأثيراً على السلوك بينما القيم الأقرب إلى القمة تمثل أقل القيم تأثيراً على السلوك.



**أيها القائد هل أنت
مدير فاجع^(١)**

أجب على الأسئلة الآتية بصراحة وموضوعية تامة فهذا يساعد على وضع تقويم صحيح لنفسك ولك بوضع علامة (صح) في المربع الصحيح في رأيك

م	السؤال	نعم	لا
١	أخبرك أحد مرؤوسيك أن موظفا تحت رئاستك يحاول أن يقلل من هيبتك أمام الآخرين هل: - تتخلص من هذا الموظف - تخبر المبلغ أن لا يتدخل في هذه الأمور - تتحدث مع الموظف الأقدم لتعرف منه السبب - تتحرى بنفسك عن مدى صحة هذا الكلام		
٢	هناك فرصة واحدة للترقية ويوجد اثنين من مرؤوسيك متساويين في كل شيء، ولا توجد أية فروق بينهما وعليك اختيار واحد فقط لهذه الترقية وواحد منهما صديق لك هل: - تختار صديقك - تختار الآخر لتظهر أنك إنسان عادل - تعد أي نوع من الاختبار التنافسي بين الاثنين للاختيار - تختار أحدهما بالقرعة		

١- المصدر: نشرة الخدمة المدنية عدد (٣٥) محرم ١٤٠٢ ص ٢٦-٢٨ ديوان الخدمة المدنية -
نقلًا عن ناصر محمد العديلي - إدارة السلوك التنظيمي

٢	السؤال	نعم	لا
٣	<p>أخطأ أحد المرؤسين والمعروف بالإهمال والغباء هل:</p> <p>- تنتهز الفرصة للتخلص منه</p> <p>- تسيطر على نفسك لتبين للجميع أنك قادر على ضبط النفس</p> <p>- تغطي الخطأ من أجل مصلحة العمل</p>		
٤	<p>هل ترفض خدمة معقولة من شخص لا تحبه:</p> <p>- نعم</p> <p>- لا</p>		
٥	<p>أحد مرؤوسيك قام بعمل ممتاز جداً وإذا ما رفعت الأمر إلى المستويات الأعلى سيترتب عليه ترفيته ولكن مع نقله إلى خارج قسمك مما قد يسبب خسارة لك ولقسمك فهل:</p> <p>- لا تذكر شيء عن الموضوع</p> <p>- توصي بترقيته</p> <p>- تؤجل ترفيته لحين تدريب شخص آخر ليحل محله</p>		
٦	<p>عرفت بالتأكيد أن أحد زملائك يقوم بعمل لا أخلاقي (من أي نوع) ولكنك تعرف كذلك أن هذا لا يؤثر على كفاءته في العمل فهل:</p> <p>- تبلغ عنه لفصله</p> <p>- تقوم بمحاولة نصحه وتوضح له تأثير ذلك العمل على كفاءته</p> <p>- تعامله بطريقة تعكس عدم موافقتك على أسلوبه اللاأخلاقي</p>		

٢	السؤال	نعم	لا
٧	فكر في سلوك أحد رؤسائك الآن وفي الماضي - كيف تصف سلوكه؟ - لم أفهمه بعد - عادة لا أستطيع تقدير أسباب سلوكه - سلوكه غامض ويحتاج إلى محلل نفسي لفهمه		
٨	لاحظت أن أحد مرؤوسيك غير محبوب من زملائه فدعوته إليك لتخفف عنه وعاملته كصديق فروى عنك بأنه اختلق قصص وأقاويل ماذا تقول عنه؟ - هذا هو شأن الدنيا - اتق شر من أحسنت إليه - يا للرجل المجنون إنه مضطرب لدرجة عجزه عن بناء أي علاقة ومودة مع أي شخص		
٩	أحد مرؤوسيك يبذل جهداً جباراً ومبالغاً فيه للتقرب إليك ورد فعلك لذلك هو: - تشجيع هذا النوع من التقرب وجعله علانية أمام الآخرين - الإثبات لهذا المرؤوس أنه يستطيع الحصول على صداقتك دون أن ينزلف إليك		
١٠	أحد الموظفين الجدد الذي يبدو عليه الهدوء والتفاهم طلب منك نقله إلى عمل في قسم آخر، ما الذي يخطر على بالك لأول وهلة؟ - انه يرغب في عمل أحسن - محاولة معرفة ما الذي يضايقه في العمل		

٢	السؤال	نعم	٧
١١	<p>عندما ترقبت إلى وظيفة عليا لاحظت أن أحد زملائك لا يتقبل الأمر بسرور لأنه كان يطمع في نفس المنصب فماذا تقول عنه:</p> <p>- إنه غير ناجح فكرياً</p> <p>- إنه شخص خطر ويجب الحذر منه</p> <p>- محاولة مساعدته على التغلب على هذا الشعور</p>		
١٢	<p>عندما يدور نقاش في العمل حول التغيير فما رأيك في ذلك</p> <p>- الوقوف مع التغيير</p> <p>- الوقوف ضد التغيير</p> <p>- الوقوف ضد المناقشة بشكل عام</p>		
١٣	<p>تضع الإدارة نظام لمعاقبة من يخالف تعليماتها وخالف هذه التعليمات في وقت واحد موظف قديم وموظف جديد فهل:</p> <p>- تزيد معاقبة كليهما</p> <p>- تتساهل مع الموظف القديم</p> <p>- تعتقد أن الموظف الجديد هو الذي يستحق التساهل</p>		
١٤	<p>إذا أردت إيصال أمر تنفيذ عالي الكفاءة لأحد رؤوسيك أي الطرق التالية تختار لإيصال هذا الأمر:</p> <p>- كتابة</p> <p>- تعطيه الأمر أمام زملائه بعد أن تشني عليه وعلى ثقتك فيه</p> <p>- تشني عليه على انفراد بينك وبينه ثم تبلغه الأمر</p>		

٢	السؤال	نعم	لا
١٥	<p>إذا كنت مسئولاً عن تنفيذ برنامج جديد، أي الطرق التالية تعطيك أحسن النتائج:</p> <p>- أن تجمع مرؤوسيك وتشرح لهم البرنامج ودور كل واحد في تنفيذه</p> <p>- أن تدعوهم لمشاركتك في وضع الأسلوب المناسب للتنفيذ</p> <p>- أن تخبرهم أن أحسن المنفذين للبرنامج سينالون مكافأة وإلا سيوقع بهم عقاب صارم</p>		
١٦	<p>تعرض أحد مرؤوسيك لعقوبة إدارية صارمة، وبعد عودته للعمل ماذا تعمل:</p> <p>- تطلب من زملائه عدم المساس بمشاعره وتهدد بمعاذبة أي شخص يحاول ذلك</p> <p>- تطلب مرؤوسيك لاجتماع وتطلب منهم التفكير معه في كيفية معاملته بطريقة تحافظ على مشاعره</p>		
١٧	<p>أحد مرؤوسيك يتخطاك ويذهب مباشرة إلى الرئيس الأعلى ماذا تفعل:</p> <p>- تناقش الأمر مع الرئيس الأعلى</p> <p>- تقترح فصل هذا الموظف</p>		

٢	السؤال	نعم	لا
١٨	تقدم لك أحد مرؤوسيك بذاكرة موقع عليها من جميع مرؤوسيك يطلبون فيها إلغاء قرار سبق لك اتخاذه بخصوص العمل... ماذا تعمل: - توافق على الالتماس حيث إنه يعكس رأي الأغلبية		
	- تعدهم بإلغاء الأمر إذا تحسن الوضع مستقبلا - لكي لا تواجه بمثل هذه المواقف مستقبلاً تبحث عن الموظف المسئول عن إعداد المذكرة للتخلص منه		
١٩	عندما تقوم بتبليغ بعض قرارات الإدارة العليا والتي تعرف بأنها تعليمات لا يرضى عنها الموظفون بما فيهم أنت، هل: - توضح لمرؤوسيك أن هذه التعليمات جامدة ولكن يجب تنفيذها لفترة ليثبت عدم جدواها - توضح لمرؤوسيك أنك كذلك لا توافق على هذه التعليمات		
٢٠	- توضح لمرؤوسيك أنك تعمل لتنفيذ هذه التعليمات طالما أرادت الإدارة ذلك بشكل عام أنت تدبر قسمك من خلال: - أسلوب حازم - تترك كل مرؤوس لنفسه - تحول مرؤوسيك كفريق مشارك في التخطيط وفي كل شيء		

مفتاح الحل

السؤال	الإجابة الصحيحة	السؤال	الإجابة الصحيحة
١	الرابعة	١١	الثالثة
٢	الثالثة	١٢	الأولى
٣	الأولى	١٣	الثانية
٤	الثانية	١٤	الثالثة
٥	الثالثة	١٥	الثانية
٦	الثانية	١٦	الأولى أو الثانية
٧	الثانية	١٧	الثالثة
٨	الثانية	١٨	الثانية
٩	الأولى أو الثانية	١٩	الأولى
١٠	الثانية	٢٠	الثالثة

والأن اعطي الدرجة المناسبة لنفسك مع ملاحظة أن لكل سؤال توجد إجابة واحدة صحيحة تستحق الدرجة العظمى وهي خمس درجات لكل سؤال

المراجع

- (١) د. سيد الهوارى - المدير الفعال للقرن ٢١ - مكتبة عين شمس - القاهرة
ص ١٨٢ وما بعدها.
- (٢) د. محسن على الكبتي - السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ص
١٧١ وما بعدها
- (٣) د. عبد الوهاب، العلاقات الإنسانية فى الإدارة، مكتبة عين شمس ، بدون
سنة نشر، القاهرة.
- (٤) ناصر محمد العديلى - إدارة السلوك التنظيمى - الطبعة الأولى -
الرياض - ١٩٩٣ - ص ٦١ وما بعدها.
- (٥) د. محمود السيد، كيف تصبح عبقرى - ص ٣٨ .
- (٦) المؤسسة العربية للاستشارات والتنمية.
- (٧) د. أسامة فريد محاضرات تدريسه.
- (٨) حسين شرارة - برنامج بلازما الشخصية والقيادة والخط الإدارى.
- (٩) د. سيد الهوارى - القائد التحويلي - مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٩٦
ص ١٤.
- (١٠) د. زكى محمود هاشم، التنظيم وطرق العمل، منشورات ذات السلاسل،
الكويت ١٩٨٨، ص ٢٢٤.
- (١١) النضج هو محصلة ضرب الرغبة \times القدرة.
- (١٢) د. أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره.

(١٣) مصطفى بخيت شاويينى - الإدارة الحديثة - دار الفرقان للطباعة والنشر - عمان ١٩٩٣.

(١٤) جارى ديسلر - أساسيات الإدارة - دار المريخ للنشر الرياض ١٩٩١.

(١٥) د. أسامة فريد محاضرات تدريسه.

(١٦) حسين شرارة - برنامج بلازما الشخصية والقيادة والخط الإدارى.

(١٧) الاستاذ الدكتور إبراهيم الفصرى.

(١٨) د. منصور فهمى - الإدارة والإنسان - مطبعة جامعة القاهرة ١٩٨٨
ص ٤١٩ .

(١٩) كيف تحفز موظفيك - ترجمة ريم سالم - تأليف تويلا دل - ص ٢٥.

(٢٠) د. أسامة فريد - محاضرات تدريبية

(٢١) كتور محمد إسماعيل يوسف.

(٢٢) د. عبد الرحمن توفيق

(٢٣) ا.د. محمد شفيق - السلوك الإنسانى - مدخل إلى علم النفس - غير
مبين الناشر أو سنة النشر ص ٢٣٨ .

From the Annual Handbook for Group Facilitators (Iowa
City, Iowa: University Associate Press, 1972).

منتہی سورا الازہکیہ

WWW.BOOKS4ALL.NET